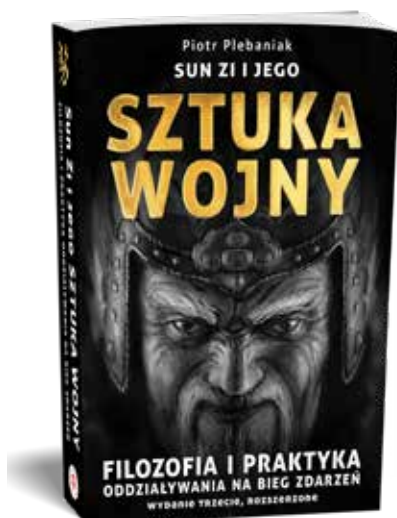


Sun Zi i jego *Sztuka wojny*

Filozofia i praktyka
oddziaływania na bieg zdarzeń



Sun Zi **i jego *Sztuka wojny***

**Filozofia i praktyka
oddziaływania na bieg zdarzeń**

Publikacja naukowa recenzowana

Wydanie IV (rozszerzone)

Tom zawiera przekład
traktatu *Sztuka wojny*
z klasycznego języka chińskiego

Wydawnictwo Chiron
Kraków 2023

Copyright by Piotr Plebaniak, 2018–2023.

Copyright for the Polish edition by Piotr Plebaniak, 2020–2023

© All rights reserved.

Pełny tytuł

Sun Zi i jego *Sztuka wojny*.

Filozofia i praktyka oddziaływania na bieg zdarzeń

Koncepcja i redakcja tomu oraz teksty redakcyjne

Piotr Plebaniak

Przekład traktatu *Sztuka wojny* oraz innych tekstów chińskich

Piotr Plebaniak

Stylizacja języka przekładu

Joanna Kott

Redakcja językowa:

Tomasz Salwa

Recenzenci

prof. dr hab. Piotr Mickiewicz,

prof. dr hab. Zbigniew Długosz

Konsultacja merytoryczna (kwestie wojskowe i inżynierskie)

płk Piotr Gąstał, dr hab. Bartłomiej Ufnalski

Konsultacja redakcyjna ogólna

Krzysztof Barański

Ilustracja na okładce

Łukasz Matuszek

Kaligrafie

Xie Mengheng (謝孟桓)

(Skany kaligrafii z książek Piotra Plebaniaka dostępne są do bezpłatnego pobrania pod adresem <https://chiny.pl/kaligrafie>)

Wydawca

Wydawnictwo Chiron

Wydanie IV rozszerzone (druk 2023.08)

ISBN 978-83-965180-5-7

ISBN 978-83-964431-0-6 (e-book)

Informacja o dystrybucji i kontakt z właścicielem praw

szukawojny@protonmail.com; <https://chiny.pl/ksiazki>

Percepcja jest wszystkim

Spis treści

Oświadczenia współautorów i redaktora 15

Podziękowania 16

Prof. Witold Wilczyński

Słowo od wydawcy. Definiowanie zagrożeń 19

Piotr Plebaniak

Przedmowa. Percepcja jest wszystkim 21

Część I. Traktat Sun Zi *Sztuka wojny*

Czym jest, a czym nie jest traktat *Sztuka wojny*? 39

Przekład traktatu *Sztuka wojny* na język polski 51

Część II. Młóto starożytnych

Maksymy i spostrzeżenia o rządzeniu państwem
i toczeniu wojen.

Wyciąg z dorobku chińskiego:

Sześć tajemnych strategii czcigodnego Jianga 154

Trzy strategie Huang Shigonga 170

Metody Sima	178
Księga Mistrza Wu	181
Księga Mistrza Wei Liao	184
Księga Mistrza Doliny Duchów	190
Pytania i odpowiedzi pomiędzy Tang Taizongiem a Li Weigongiem	192
Tajemna Księga Najwyższej Bieli	39
Maksymy z ksiąg rozmaitych	201
Ponadczasowe maksymy i spostrzeżenia o konfliktach i naturze ludzkiej. Wyciąg z dorobku zachodniego	206

Część III. Impresje, wizje oraz opinie współczesnych ekspertów i specjalistów

Tekst redakcyjny

Wojny współczesnych plemion	235

O naszym wewnętrznym przymusie dominowania nad innymi

Lidia Czarkowska

Nasze gatunkowe słabości i nasze moce... na celowniku	244

Popędy i potrzeby jako klucze do wywierania wpływu

Kamil Sobolewski

Konflikt jako fundament równowagi	260

Wybór ekonomiczny jako alternatywa wobec wojny na przykładzie rynków finansowych

Jarosław Duczmalewski

Kieruj przeciwnikiem tak łatwo, jak sobą 277
Filozofia walki wręcz i ekonomia działania

Rozmowa z prof. Jerzym Bralczykiem

Wojna jako forma komunikacji 292
O naturze języka i naturze ludzkiej

Tomasz Rawski

Wojny na słowa 301
Językowe instrumenty dominacji i narzucania własnej wizji świata

Barbara Drapikowska

Strategiczne zarządzanie percepcją 318
Atak na społeczeństwo w wizji Jurija Biezmienowa

Tomasz Formicki

Bezforemność 339
Wojny sieciowe i doktryna swarmingu jako współczesne emanacje *Bezforemności* postulowanej przez Sun Zi

Tekst redakcyjny

Moc i Forma 355
Zarządzanie parametrami zdolności bojowej własnej i przeciwnika

Tekst redakcyjny

Koncentracja siły ognia 366
Eksport i adaptacja koncepcji poza sferą ich oryginalnego sukcesu

Piotr Plebaniak

Teoria królowej i teoria króla 372
Pustka i Pełnia w chińskich oraz zachodnich wzorcach toczenia wojen

Piotr Gąstał

Pełnia i siły specjalne

389

Parametry siły bojowej na praktycznym przykładzie

Tekst redakcyjny

Gdzie leży środek ciężkości konfliktu?

394

Wzorce rozpoznania kluczowego aspektu zmagania

Andrzej Zapałowski

Generowanie przemożnej siły

399

Morale, uzbrojenie, organizacja, doktryna. Filozofia i elementy składowe siły bojowej

Witold M. Orłowski

Zasoby dla zwycięstwa

415

Ekonomia i wytyczne dla budowania siły oddziaływania

Tekst redakcyjny

Coś lepszego niż magia – inżynieria

429

Nauka i technika jako generatory instrumentów oddziaływania

Tekst redakcyjny

Dlaczego drenaż mózgów nie jest postrzegany jako akt wojny?

435

O źródłach bogactwa narodów stów kilka

Wojciech Duszyński

Jak zdobyć szacunek i posłuch podwładnych

442

Antyczny dwugłos Ksenofonta i Sun Zi

Leszek Elak

Współczesny oficer dyplomowany

461

Sił Zbrojnych RP

Błędy i prawidłowe rozwiązania w kształtowaniu decydenta współczesnych konfliktów

*Tekst redakcyjny***Przypadkowe spotkanie nieprzypadkowego człowieka** 474

Żartobliwe obserwacje cywila nt. dowodzenia

*Jarosław Kraszewski***Dowódca ma mieć wizję!** 476

Wytyczne dla dowódcy we współczesnej praktyce wojskowej

*Krzysztof Fudalej***Wytyczne czy zadanie?** 489**Dwie filozofie dowodzenia***Auftragstaktik* oraz *Befehlstaktik*: Realizacja zadania, inwencja i struktura przepływu decyzji*Łukasz Golowanow***Nowe narzędzia, nowe zasady** 504

Jak przełomy techniczne zmieniają przestrzeń decyzyjną konfliktów zbrojnych

*Radostaw Sikora***Morale – najpotężniejsza broń w arsenale polskiej husarii** 519

Rola jednostek elitarnych na polu bitwy XVII wieku na przykładzie husarii

*Naval***Czubek włóczy** 530

Wojownik, żołnierz, operator oraz ich rola na historycznym i współczesnym polu walki

*Andrzej „Wodzu” Kruczyński***Władcy gromów** 550

Jednostki elitarne i oddziały specjalne jako narzędzie w rękach decydenta politycznego

Andrzej Byrt

Suaviter in modo, fortiter in re

575

Siła argumentów, a nie argument siły? Instrumentarium dyplomaty w anegdotach i spostrzeżeniach

Piotr L. Wilczyński

Ultima ratio regum

595

Wojna jako instrument polityki

Grzegorz Antoszek

Casus belli w spojrzeniu wstecz

610

Błędne percepcje przetomowych wydarzeń geopolitycznych

Bogusław Chrabota

O wojnie narracji

625

Historię piszą ci, co przeżyli

Tekst redakcyjny

Strategiczne narracje

636

Ideologie i opowieści w służbie oraz na przeszkodzie imperiom

Tekst redakcyjny

Wypowiedzi dokonawcze

638

czy dokonania wypowiedalne?

O wyrażeniach performatywnych i działaniu za pomocą słów

Tekst redakcyjny

Rozliczalność i ukrywanie oddziaływań

642

Instrumenty ukrywania oddziaływań i ucieczki przed odpowiedzialnością

Marian Gorynia

**W biznesie jak w miłości – wszystkie chwytły
dozwolone**

652

Nieszablonowe myślenie i amoralność

Michał Wawrykiewicz

Batalie prawne 650

Ich cele i sposoby oraz arsenał prawnika

Wojciech Szewko

Tyś słabszy, jedyna broń słabszego – terroryzm 668

Narzędzia oddziaływania słabszej strony konfliktu
asymetrycznego

Tekst redakcyjny

Idee są kuloodporne 681

Siły napędowe ludzi czynu, przywódców i narodów. I kół historii

Tekst redakcyjny

Czy przyszłość wpływa na teraźniejszość? 684

Cybernetyka jako narzędzie odczytywania intencji przeciwnika

Tekst redakcyjny

Emocje kontra rozum 686

Sterowanie decyzjami wyborców za pomocą konstrukcji przekazu

Tomasz Witkowski

Inteligencja makiaweliczna 688

Wykorzystajmy nasz wrodzony talent
do zawiadywania relacjami społecznymi

Tekst redakcyjny

***Homo sapiens sapiens* (z łac. złośliwe małpy)** 702

Atrybuty mentalne uczestników i decydentów konfliktów

Tekst redakcyjny

„Tylko martwi zobaczą koniec wojny” 705

Słowo końcowe

Aneksy

Bibliografia książek polecanych przez współautorów	710
Bibliografia wybranych pozycji książkowych w dorobku współautorów	713
Prezentacja usług szkolenia i konsultacji oferowanych przez współautorów	715
Słowo o elementach symbolicznych i znaczeniu kaligrafii zamieszczonych w tomie	717
Pozdrowienie adeptów traktatu mistrza Suna	720

Oświadczenie współautorów

Każdy z autorów esejów zawartych w niniejszym tomie oświadcza, że publikacja jego tekstu w pracy zbiorowej nie ma żadnego związku z poglądami i przekonaniami pozostałych autorów. Autorzy zgodzili się złożyć tekst bez wiedzy o tożsamości innych współautorów i kierowali się wyłącznie motywacją dodania własnego wkładu w powstanie dzieła, które Czytelnik ma w ręku.

Współautorzy i redaktor tomu proszą o kontakt w celu autoryzowania opinii i wypowiedzi lub twierdzeń w powyższych kwestiach. Ze współautorami należy kontaktować się bezpośrednio. Dane kontaktowe redaktora tomu znajdują się na stronie redakcyjnej.

Oświadczenie redaktora

Redaktor tomu oświadcza, że wszelkie zbieżności bądź rozbieżności poglądów, w tym forma obecności w przestrzeni publicznej, nie były kryterium zaproszenia autorów do dostarczenia wypowiedzi do niniejszej pracy zbiorowej.

Jedyne kryterium przy podejmowaniu decyzji stanowiła udokumentowana aktywnością publiczną kompetencja autora w jego specjalności oraz jego gotowość do wzbogacenia tomu o własną wiedzę ekspercką. Wszelkie domniemania co do istnienia klucza decyzyjnego innego niż powyższy, nie mają podstaw i mogą być interpretowane jako naruszenie dóbr osobistych.

Podziękowania

Każda książka w swojej istocie jest pracą zbiorową – ale ta jest nią w głębszym sensie. Jej pierwszymi współautorami są starożytni mistrzowie, często anonimowi. Budowali oni przestrzeń mentalną, w której poruszały się kolejne pokolenia ludzi czynu, erudytów i czytelników. Lubili bawić się myślami, by ułożyć z nich coś, jakiś obraz świata, który sprawił im satysfakcję czy to swoją trafnością w opisywaniu świata, czy elegancją.

Niechże pierwsze słowo podziękowania padnie z ust współautorów niniejszej pracy zbiorowej i pomknie hen, ku tym starożytnym, których życiowe dzieła władają naszymi umysłami do dziś. To parafraza trafiającej w sedno myśli Aleksandra Świątochowskiego: „Maleńka Grecja Starożytna żyje i panuje nad nami dotąd, a wielkie mocarstwo tatarskie zniknęło bez śladu”.

Nieco bardziej osobiste podziękowanie, które niestety należy postać w tym samym, nieznanym kierunku, należy się profesorowi Jerzemu Pelcowi, na którego seminarium uczęszczałem. Wiem, że nie ja jedyny ze współautorów drżałem na myśl o ustyszeniu wyroku „nazwisko – minus” jako wyniku kartkówki ze zrozumienia wcześniejszej sesji seminarium.

Profesor Pelc nauczył mnie i zapewne innych, sprawy fundamentalnej, która niczym mantra pojawiała się na każdych niemal jego zajęciach, a którą można zwięźle sformułować tak: „Jeśli nie potrafi pan/pani podać przykładu, niech pan/pani nie otwiera buzi!”. To absolutnie najważniejsza nauka, jaką może przyjąć kształtujący swoją osobowość młody człowiek. A jednocześnie „najgłębsza wszechzasada” (nawiązuję pół żartem do chińskiego Dao), z której utkane zostały eseje oraz impresje składające się na tę książkę.

Już zupełnie tradycyjne podziękowania jako pomysłodawca i redaktor tomu pragnę skierować ku decydom Polskiego Towarzystwa Geopolitycznego. To prof. Witold Wilczyński oraz dr Piotr L. Wilczyński, którzy podjęli ryzyko użyczenia tej pracy wizerunku PTG.

Dziękuję też wszystkim tym, którzy dostrzegli i docenili wizję oraz misję tej książki, zanim ona powstała. Poświęcili oni czas na to, aby wnieść swój wkład, wytknąć usterki, niedociągnięcia i błędne percepcje, bądź udzielić brzęczącego wsparcia przy procesie powstawania dzieła. W kolejności alfabetycznej są to: pan Krzysztof Cieśliński, płk Piotr Gąstał oraz dr hab. Bartłomiej Ufnalski.

Teraz jednym głosem z pozostałymi współautorami podziękujemy sobie nawzajem. Za inspiracje, słowa gorzkiej i irytującej krytyki oraz za stworzenie atmosfery sprzyjającej dopracowaniu zawartych w tym tomie tekstów do stanu możliwe pożytecznego dla Czytelnika. Niech efekt tych wysiłków stanie się materialnym dowodem, że ludzie dość zdyscyplinowani i powodowani orientacją na realizację zadania są w stanie stworzyć zespół zdolny do sprawnego działania i kolektywnej nauki. Jesteśmy nauczycielami dla siebie nawzajem tak, jak jesteśmy nimi wobec Czytelnika.

W sferze oddziaływania konfucjanizmu relacja nauczyciel–uczeń jest jedną z fundamentalnych sił napędowych pozwalających kumulować dorobek cywilizacji – ten umysłowy i ten materialny – i podtrzymywać harmonię. Z kolei nasza zachodnia mądrość, ustami amerykańskiego historyka Henry'ego Adamsa głosi: „Nauczyciel oddziałuje na wieczność – nie wie on bowiem, gdzie ten wpływ się kończy”.

Redaktor tomu

Definiowanie zagrożeń

Słowo od wydawcy I wydania

Ogromna satysfakcja, z jaką oddajemy do rąk Czytelnika niniejszy tom, ma swe źródło w przeświadczeniu o wielkiej wadze i aktualności zawartego w nim przekazu. Jest nim ideał głoszony w starożytnym traktacie *Sztuka wojny*, będącym przewodnim tekstem publikacji.

Starożytny mistrz szczytem kunsztu nazywał zwyciężenie wroga bez konieczności uciekania się do rozwiązań militarnych bądź jawnych. Chociaż we współczesnym świecie wciąż nie milkną karabiny i artyleria, większość najważniejszych konfliktów rozstrzyga się już w sposób wskazany przez chińskiego starożytnego mędrca: przede wszystkim przy zastosowaniu metod wojny informacyjnej. Jej esencją jest zmiana świadomości społeczeństwa (a zwłaszcza decydentów) w taki sposób, aby nie było ono w stanie rozpoznawać zagrożeń ani organizować przeciwdziałania. Spostrzeżenie to leżało u podstaw decyzji o zorganizowaniu przez Polskie Towarzystwo Geopolityczne w grudniu 2019 roku konferencji, której tematem przewodnim, zgodnie z sugestią Piotra Plebaniaka, była „Budowa siły narodowej”.

Najbardziej niebezpieczna wojna to ta, o której nikt, a zwłaszcza ofiara, nie wie, że to wojna. O tym, że ona jednak cały czas trwa, świadczą m.in. zdarzające się skrytobójcze mordy dokonywane przez agentów jednego państwa na terytorium innego, albo zamachy, w których dane państwo

eliminuje funkcjonariuszy państwa rywalizującego – bez uruchamiania mechanizmów prawa międzynarodowego skutkujących stanem wojny¹.

W warunkach wojen informacyjnych wszelkiego rodzaju oddziaływania – nie tylko „wrogie” – są kamuflowane, dlatego w celu ich identyfikacji i definicji należy wykorzystać wszelkie dostępne narzędzia i doświadczenia. Aby wobec wrogich oddziaływań nie pozostawać bezbronnym, trzeba budować mentalne narzędzia oparte na wizji Sun Zi i dorobku innych myślicieli i praktyków.

Wyrażenie wizji Sun Zi we współczesnych terminach jest potrzebne nie tylko dla osiągnięcia tej wewnętrznej satysfakcji, jaka płynie z głębokiego zrozumienia czegoś, co uprzednio wydawało się trudne i ezoteryczne. Służy ono także do wykształcenia życiowej postawy odpowiedzialnych obywateli państwa, zdolnych do realizacji wielkiego zadania jakim jest budowa siły narodowej. Bez zrozumienia natury współczesnych konfliktów ani nie sprostamy zadaniu wytworzenia tej siły, ani nie obronimy tożsamości narodowej, a więc pozbawieni będziemy wartości, które są fundamentami suwerenności naszego państwa.

Witold Wilczyński

Dyrektor Wydawnictwa
Polskiego Towarzystwa Geopolitycznego

¹ Przykładem takiej sytuacji jest zabójstwo generała Solejmaniego w styczniu 2020 roku (przyp. red.).

Percepcja jest wszystkim

Wstęp

Co to jest percepcja

W psychologii percepcja to procesy zmysłowe, w tym też interpretujące dane zmysłowe i inne bodźce nadchodzące ze świata zewnętrznego do umysłu. Dane te pozwalają podjąć decyzję i prowadzą do zainicjowania akcji lub reakcji na to, co dzieje się wokół – na bieg zdarzeń.

Słowo „percepcja” przeniknęło do życia codziennego, rozszerzając swoje znaczenie o przetwarzanie danych zmysłowych, a nawet formowanie decyzji. Słyszemy: „jaka jest pana percepcja?” gdy chodzi o pogląd na świat, o wizję świata, o obraz mentalny zachodzących w nim zdarzeń – związków przyczynowo-skutkowych, które je łączą w „bieg rzeczy”. Oba ujęcia są zgodne z modelem podejmowania decyzji znanym jako OODA:

Obserwacja → Orientacja → Decyzja → Akcja.

Obserwacji, „pobierania danych zmysłowych”, dokonujemy za pomocą sensorium. W wybitnie ciekawym tekście *Mój pogląd na świat*² Stanisław Lem definiuje je tak:

² Stanisław Lem, *Bomba megabitowa*, Kraków 1999.

Sensorium to całość wszystkich zmysłów oraz wszystkich dróg (zazwyczaj nerwowych), jakimi informacje, powiadamiające nas o „istnieniu czegośkolwiek”, mkną do ośrodkowego układu nerwowego.

Sensorium można trenować, wzmacniać i rozbudowywać. Służą do tego radary, lornetki, mikroskopy, psy wyszkolone do wyczuwania narkotyków, czujniki wykrywające substancje chemiczne, aparaty słuchowe³.

Faza orientacji to proces przetwarzania informacji, w tym zdolność modelowania i przewidywania biegu rzeczy oraz patrzenia na obraz sytuacji z różnych punktów widzenia. Według modelu OODA wszystkie cztery fazy zachodzą równolegle, pozwalając na wybór optymalnej procedury działania i korygowanie jej w trakcie realizacji.

Orientacja i obserwacja to czynności narażone na zakłócenia naturalne i indukowane przez inne podmioty – ludzi, firmy, państwa, imperia. Podlegamy błędom poznawczym spod szyldu selektywnej percepcji. Ulegamy fortelom podstępnych przeciwników. Dajemy się omamić i zmanipulować wizjami świata politycznych liderów czy naszych najbliższych. My sami wpływamy na innych tym samym zestawem narzędzi – narzędzi, które oddziałują na percepcję naszych celów, na rachunek zysków i strat, na tożsamość i samoocenę.

Zdolność percepcji, a później oddziaływania, można wzmacniać treningiem, warunkowanym dostępem do akumulowanego przez stulecia dorobku cywilizacji. Spostrzeżenie pochodzące z indyjskiego dorobku, *Mahabharaty*, trafia w istotę sprawy najcelniej, a może w sposób najlepiej przemawiający do wyobraźni, sposób, na który jesteśmy najbardziej receptywni:

³ „Jak sprawuje się pana nowy aparat słuchowy?” „Dziękuję, znakomicie, panie doktorze. Już trzy razy zmieniałem testament”.

*Władcy widzą poprzez szpiegów tak jak krowy
za pomocą zapachów, bramiń za pomocą ksiąg
i reszta ludzi za pomocą oczu.*

Thomas Kuhn, o którego przełomowej pracy zaraz sobie powiemy, stwierdził:

*To, co człowiek widzi, zależy zarówno od tego,
na co patrzy, jak i od tego, co nauczył się do-
strzegać w swym dotychczasowym doświadcze-
niu wizualnym i pojęciowym.*

I tu jest miejsce na refleksję nad definicją wojen informacyjnych stworzoną przez Kolegium Połączonych Sztabów Sił Zbrojnych Stanów Zjednoczonych: to wszelkie działania podjęte w celu osiągnięcia dominacji informacyjnej poprzez wpływ na informację przeciwnika, jego procesy przetwarzania i systemy informatyczne.

Ludzie z wyobraźnią poszukiwani

Stanisław Lem stwierdził, że jeśli istnieje w kulturze postęp, to pojęciowy przede wszystkim. A prekursorzy i pisarze-wizjonerzy tacy jak sam Lem, jak Leonardo da Vinci, Arthur C. Clarke, Juliusz Verne czy Philip K. Dick to awangarda ludzkiej cywilizacji. Ich wizje inspirowały kolejne pokolenia tak, jak inspirowały wielu autorów esejów gościnnych w niniejszej książce. Poprosiłem ich o wejście w rolę mentorów i wskazanie dzieł, które uformowały ich wizję świata. Pomysł zaowocował czymś, co nie powinno mnie zaskoczyć, ale zaskoczyło: znaczna część zadeklarowanych dzieł to fantastyka naukowa.

Zdolność przetwarzania informacji nietypowej i zdolność antycypowania przyszłych stanów rzeczy to zagadnienie kluczowe w każdej fazie postrzegania i oddziaływania na świat. W lipcu 2019 roku armia francuska powołała do życia

zespół ekspercki składający się z pisarzy fantastyki naukowej⁴. Zespół Czerwony ma być ciałem doradczym dla Agence de l'Innovation de Défense i realizować zadania konceptualizacji bliższej i dalszej przyszłości, wspomagając rozpoznawanie zagrożeń bezpieczeństwa narodowego Francji.

Nie można się nie uśmiechnąć na wieść, że „główny nurt” doszusował w końcu do matecznika miłośników ludzi lubiących zabawę myślami, lubiących wybiegać ponad to, co wiemy o świecie dziś, by zobaczyć jutro. Lem stwierdził celnie w którymś z wywiadów, że jeśli ktoś chciałby ukryć relację ze świata przyszłości tak, żeby nikt jej nie wziął na serio, powinien opublikować ją pod postacią powieści SF. Decyzja francuskiej agencji, ku mojej głębokiej satysfakcji, udowadnia, że fachowcy i rząd w końcu docenili pozornie niszowy gatunek literatury.

O złych książkach Lem stwierdził, że pisane są tak, by odbiorca mógł jednocześnie pogрузić się w bezpiecznym zdziwieniu i pozostać niewytraconym ze swojej życiowej filozofii. Ta „życiowa filozofia” to coś, co w wizji tej książki determinuje zdolność postrzegania takiego, a nie innego zestawu prawidłowości, a więc percepcję.

A percepcja jest wszystkim.

Percepcja a działanie

Zwierzętom i ludziom sensorium jest potrzebne do przetrwania. My, ludzie, potrzebujemy go do budowania cywilizacji i innych kolektywnych działań. Skromne sensorium zmysłów rozbudowujemy narzędziami takimi jak mikro-

⁴ *Document d'orientation de l'innovation de Defense (DOID) 2019: les nouvelles ambitions du ministere en matiere d'innovation*, <https://www.defense.gouv.fr/sites/default/files/aid/Document-dorientation-de-linnovation-de-Defense-DOID-2019.pdf>, [dostęp: 2020.03.31].

skopy i teleskopy, ale też językami. Lem w dalszej części swojego wywodu pisze:

Język etniczny [...] oraz matematyka, jako z tego języka (z tych języków) wywiedlny język wąskopasmowy o silnie wzmożonej „precyzyjnej” ostrości, stanowi tu nasze „macki”, nasze kule (inwalidzkie), nasze „protezy”. Jednak podobnie jak ślepiec, postukując o kamienną posadzkę swoją białą laską, słuchem stara się rozpoznać, czy znajduje się w pokoju, czy na ulicy, czy w nawie świątyni, tak i my owymi (matematycznymi) protezami „wystukujemy” sobie to, co znajduje się poza obszarem naszego sensorium.

Na to, czy działamy i jak działamy, wpływa cały gąszcz czynników. O podjęciu działania w dużej mierze decyduje przekonanie, że wysiłek zaowocuje skutkiem. To skomplikowana sfera działania sił naszego umysłu i oddziaływań czynników zewnętrznych, której najistotniejszą częścią jest stopień poddania się tzw. wyuczonej bezradności. W grę wchodzi też posiadanie instrumentarium wpływu (broni, czyli instrumentów oddziaływania): umiejętności przemawiania, a nawet samopoczucie (morale, wiara we własną wartość i siły). Jeden z aspektów w nie do końca oczywisty sposób wskazał Bertrand Russell:

Największym wyzwaniem myśliciela jest takie sformułowanie problemu, które pozwoli na uzyskanie rozwiązania.

Wyposażenie się w sensorium, a więc osiągnięcie zdolności percepcji tego, co zapewni przetrwanie, ale też stworzenie instrumentarium oddziaływania na świat zewnętrzny, „do zagłady lub przetrwania prowadzi” (Sun Zi I.1). Przetrwania ludzi, narodów i państw.

A prawda was wyzwoli...

„I poznać prawdę, a prawda was wyzwoli”⁵. Ten werset Nowego Testamentu żyje w naszej kulturze własnym życiem i jest wyjątkowo podatny na interpretacje. Wryty w marmurowej ścianie siedziby Centralnej Agencji Wywiadowczej w Langley, został mottem tej instytucji. Oficjalna wersja uzasadnienia dla tego wyboru mówi o wysiłku, jaki ta instytucja realizuje, aby „dojść do prawdy” albo „wyciągnąć prawdę na światło dzienne”.

Celem funkcjonowania CIA jest jednak oddziaływać na bieg rzeczy tak, by sprzyjał on interesom Stanów Zjednoczonych. Na język praktyki można przełożyć to tak: zadaniem Agencji jest pozyskać maksymalnie precyzyjny obraz zdarzeń, ludzi i zależności między nimi. Obraz ten ma być użyteczny: ma wygenerować przestrzeń decyzyjną do tego, by możliwie skutecznie wpływać na bieg zdarzeń.

Mamy więc w tym prostym cytacie procedurę zaprezentowaną nie do końca wprost: pozyskaj świadomość sytuacyjną → podejmij decyzję → użyj dostępnych instrumentów wpływu, by osiągnąć optymalny stan rzeczy. Pozostaje to w zgodzie z modelem podejmowania decyzji OODA.

W dobie przeniesienia oddziaływań do sfery informacyjnej tzw. instytucje wywiadowcze wykonują swoją misję nie poprzez wykradanie sekretów, a poprzez realizowanie oddziaływania w sposób możliwie niewykrywalny. Mówi o tym m.in. Jurij Biezmienow (s. 318): gro zadań „służb” to rozciągnięte na lata mentalne rozbrajanie przeciwnika, a nie pozyskiwanie informacji.

Zerknijmy na motta agencji wywiadowczych innych państw. Włoski wywiad, zanim przyjął obecne „Rozu-

⁵ To wyjęta z kontekstu parafraza słów Ewangelii Św. Jana (8:31–32). O ile nie podano inaczej, cytaty biblijne za *Biblią Tysiąclecia*.

miem i bronię”, miał na sztandarach wypisaną łacińską formułę *Arcana intellego* („rozumieć ukryte rzeczy”). Republika Czeska również gustuje w łacinie. Motto jej służb *Audi, Vide, Tace* oznacza „Słuchaj, Patrz, Milcz”⁶. W tym międzyagencyjnym *haiku* Brytyjskie MI6 dopisuje *Semper Occultus* – „zawsze w ukryciu”⁷.

Naturę oddziaływań tych wszystkich służb w kontekście wpływu, jakie potencjalnie mają na bieg spraw, znakomicie podsumował wybitny były pracownik naszego polskiego wywiadu płk Włodzimierz Sokołowski, znany jako poczytny pisarz Vincent Severski. Na Forum Bezpieczeństwa w Warszawie w czerwcu 2018 roku rzekł z mistrzowską celnością:

**Jeśli służby dobrze realizują swoją pracę,
wojny są niepotrzebne.**

Niech ten powyższy pakiet sentencji i spostrzeżeń starczy Czytelnikowi za esej o „służbach”, którego w tym tomie z różnych względów zabrakło. Rozpisywanie się z podawaniem przykładów powiązań świata polityki i biznesu czy resztą życia publicznego to zabawa sprawami niezwykle trudnymi do udowodnienia i kontrowersyjnymi. Niech za jedyny przykład posłuży kwestia stopnia infiltracji ruchu Solidarności przez służby PRL na przełomie lat 70. i 80. Nasza percepcja wydarzeń tamtego okresu stanie się mniej jednoznaczna.

A percepcja jest wszystkim.

⁶ To pierwsza część łacińskiej sentencji *audi, vide, tace, si vis vivere in pace* (słuchaj, patrz, milcz, jeśli chcesz żyć w pokoju).

⁷ W języku angielskim tłumaczy się to na *always secret*, ale słowo *occultus* słowniki tłumaczą na „ukryty”, „tajemny”, „niepojęty”.

„Czymże jest prawda?”

„Czymże jest prawda?”, słowa Poncjusza Piłata w nagłówku powyżej idealnie trafiają w esencję zmagania na płaszczyźnie moralnej i nie tylko. Sam Piłat mówi: „Nie znajduję żadnej winy w tym człowieku”⁸. Ale siła konkurencyjnej „prawdy”, wygenerowanej przez tłum, przeważa. Piłat ulega... i umywa ręce. Fraza ta – ba! cały epizod – jest integralną częścią naszego języka, kultury, naszego postrzegania świata – i percepcji tego kłębowiska konfliktów i sprzecznych wizji oraz narracji tego, jakim jest – tym intensywniej, im bliżej do czasów chaosu – nasze życie.

W tej książce prawdę będziemy definiować dwojako. Po pierwsze, jako obraz świata (jego percepcję), który pozwoli w optymalny sposób wykorzystać dostępne instrumenty oddziaływania. Kwestię tę ujął najcelniej Alfred Korzybski, którego wywód znalazł miejsce w powieści *SF Time Enough for Love* Roberta A. Heinleina:

Człowiek żyje w świecie idei. Każdy fenomen jest tak złożony, że człowiek nie jest w stanie zrozumieć go w całości. Wyodrębnia więc pewne cechy danego zjawiska, tworząc nową ideę, a potem przedstawia ideę jakimś symbolem, słowem lub symbolem matematycznym.

Ludzkie działania są niemal całkowicie reakcją na symbole. Kiedy myślimy, pozwalamy symbolom działać na inne symbole w pewien ustalony sposób – zgodnie z zasadami logiki lub matematyki. Jeśli symbole zostały wyodrębnione tak, że pod względem budowy są podobne do fenomenu, który reprezentują i jeśli działania na symbolach są podobne do budowy i porządku działań tego fenomenu w rzeczywistym świecie, jesteśmy psychicznie

⁸ Łk 23:4.

zdrowi. Jeśli nasze logiczno-matematyczne lub słowne symbole zostały źle dobrane, nie jesteśmy psychicznie zdrowi.⁹

Na dalszych stronicach będziemy zajmować się naturą i sposobem generowania tzw. świadomości sytuacyjnej – orientacji w środowisku działania pozwalającej zrozumieć dynamicznie zmieniającą się sytuację i przedsięwziąć skuteczne reagowanie. Jej zbudowanie, tj. możliwie pełne poznanie stanu spraw, w tym własnych przewag i słabości, pozwoli z większą szansą na osiągnięcie zaplanowanego skutku realizować zamierzone oddziaływania lub utrzymać możliwie optymalny stan homeostazy (przetrwąć).

Drugą kwestią jest skomplikowana i niejednoznaczna natura działań mających za cel narzucanie własnej woli i wizji świata innym. Szczególnie dobrze uwidacznia się to w rozgrywkach między podmiotami państwowymi. Byt geopolityczny taki jak państwo narodowe czy imperium musi zabezpieczyć własne trwanie i realizować swoje interesy. Robi to albo na zasadzie dobrowolnej wymiany, albo wymuszając niekorzystne dla innych warunki interakcji: od narzucania nieuczciwych traktatów handlowych aż do otwartego podboju.

Użycie siły trzeba uzasadnić – na gruncie prawa i etyki. Decydenci idący na wojnę wymyślają więc mity narodowe, kreują potrzebę odzyskania utraconego honoru, przypominają przeszłą wielkość i chwałę. A równolegle – pomni historycznej odpowiedzialności – szykują preteksty: wysuwają niemożliwe do realizacji ultimatum, prowokują do zadania pierwszego ciosu czy wreszcie za pomocą instrumentu, jakim są m.in. „służby”, oddziałują w sposób niejawny.

Aby usprawiedliwić akt agresji, należy stworzyć ideologię. Trzeba zbudować spójny obraz mentalny, który

⁹ Robert A. Heinlein, *Time Enough for Love*, New York 1973.

możliwie skutecznie rozgrzesza (uwalnia) stosującego przemoc od moralnych, psychicznych, historycznych i wszelkich innych konsekwencji jej użycia. Takie zadanie spełnia tzw. „trening mordercy” realizowany w Armii Stanów Zjednoczonych po II wojnie światowej. Ma on ograniczać instynkt hamowania agresji wewnątrzgatunkowej: zabicie przeciwnika przestaje być pozbawieniem życia istoty ludzkiej, a zostaje procedurą regulowaną m.in. przez pamięć mięśniową: „zagrożenie → likwidacja zagrożenia”¹⁰.

Podobne różnice w postrzeganiu konsekwencji etycznych widzimy w sporze ideologicznym między ruchami *pro-life* i *pro-choice*. Ci pierwsi aborcję nazywają „morderstwem istoty ludzkiej” lub „zabiciem dziecka”, a drudzy „wolnością wyboru i prawem człowieka do decydowania o sobie”. Obie strony przejawiają cały szereg wizji świata sprzecznych z wizjami przeciwników. W tym i innych konfliktach sednem interakcji (punktem ciężkości w konfrontacji) jest nie tyle „wspólne dochodzenie do prawdy” czy szukanie konsensusu, co zdominowanie oponentów i narzucenie własnej wizji świata, usprawiedliwienie jej.

Praktycznie u wszystkich ludzi i u wszystkich zbiorowości doraźny interes i wizja własnej tożsamości stają prędzej czy później w sprzeczności z wartościami, które są fundamentem owej tożsamości. Dotyczy to poglądów religijnych, naukowych. Spójność obrazu świata może zostać zachwiana lub podważona przez tzw. subwersję ideologiczną. Może też być naturalnym stanem form życia społecznego. Tu na myśl przychodzi tytuł pracy zbiorowej *Złudzenia, które pozwalają żyć*¹¹, z którą w tym miejscu gorąco polecam się zaznajomić.

W tej książce nie skupimy się jednak na rozstrzyganiu, kto praw, a kto nie. Skupimy się na narzędziach walki. Naszą

¹⁰ Dave Grossman, *O zabijaniu*, Warszawa 2010.

¹¹ Mirosław Kofta, Teresa Szustrowa (red.), *Złudzenia, które pozwalają żyć*, Warszawa 2001.

wizję świata tworzymy po to, aby realizować swoje interesy i narzucać innym tę wizję. Percepcja może ograniczać pulę dostępnych nam działań lub ją rozszerzać. Obciążać nas „zaszłością” i poczuciem winy lub od nich wyzwalać.

A percepcja jest wszystkim.

„Nazwy zastaniają rzeczy”

To zwięzłe spostrzeżenie zawdzięczamy Krzysztofowi Kąkolewskiemu (1930–2015). Ale słowa nie tylko odcinają nas od rzeczywistości, którą język nie zawsze jest w stanie zmapować, odzwierciedlić. Nazwy pozwalają nam tworzyć konstrukcje myślowe, pozwalają nam budować cywilizację. Stanisław Lem zauważa:

Żeby opanować świat, trzeba go najpierw nazwać.

Świetnym spostrzeżeniem podzielił się ze światem czeski pisarz Karel Čapek:

Dopóki rzecz nie ma nazwy, niepokoi człowieka, stoi przed nim zagadkowa i zamknięta, nieprzystępna i nie dająca się opanować, ale jeśli ma swoją nazwę, to jest tak, jakby człowiek ją znał i nie musiał się już jej bać; jest w jakiś sposób wtączona do innych rzeczy, oznaczona i jakby nawet opanowana; dla człowieka jest to sprawa jakoś załatwiona. Oto jak wszechmocną i czarodziejską siłą jest nazwa!¹²

Pogłębmy nasz wgląd wyznaniem Alberta Einsteina:

Bardzo rzadko myślę słowami. Jakaś myśl mnie nachodzi i mogę spróbować wyrazić ją w słowach później.

¹² Karel Čapek, *Aforyzmy*, Warszawa 1984, s. 11.

Słowa będą więc przeszkodą w poznawaniu rzeczywistości, w poznawaniu jej natury i odkrywaniu metod wpływania na nią. Słowa, zdania, akapity, rozdziały i wreszcie całe książki to obrazy mentalne lub wizje utkane z ich zestawów. To percepcje, przy pomocy których decydujemy, czy coś jest możliwe, albo inni decydują o tym za nas. Czy działanie jest konieczne czy zbędne; pożądane czy niechciane. Jedną z najbardziej inspirujących myśli o postrzeganiu rzeczywistości i praktycznych tego skutkach zainspirował nas Tomasz Kołodziejczak w powieści SF pt. *Schwytany w światła*:

Kiedy po raz pierwszy Daniel zapoznał się z tymi interpretacjami korgardzkiej inwazji, wydały mu się zabawne, groteskowe. Potem jednak uświadomił sobie, że nie powstały one na podstawie wierzeń kolejnej zwariowanej sekty religijnej, ale opierały się na paradygmatach parksańskiej nauki. Paradygmatach, które skutecznie poprowadziły tę rasę ku eksploracji kosmosu i korzystania z hiperprzejęć. Tak samo jak ludzi z ich teoriami. Mogą więc to być wyjaśnienia równie dobre, co i ludzkie.

W działaniu i zaniechaniu działania, w postrzeganiu praw natury i miejsca człowieka we wszechświecie, w kluczowych dla naszego życia i tożsamości decyzjach... kierujemy się pakietami uprzedzeń. Tych nabytych w procesie socjalizacji (indoktrynacji do zastanego przez nas stanu kultury i cywilizacji) i fizjologicznie uwarunkowanych. Kierujemy się percepcjami.

A percepcje? A percepcje są wszystkim.

Więźniowie własnej wizji świata

Jedną z najbardziej trafnych i spójnych wizji na temat tego, jak ludzie postrzegają świat i budują swoje rozumienie jego natury jest książka Thomasa Kuhna *Struktura rewolucji*

naukowych. Skomplikowany wywód o zdolności radykalnej zmiany wizji świata Kuhn ubarwia opisem niezwykle doniosłego eksperymentu z urządzeniem do szybkiego wyświetlania obrazów.

Perfidny eksperymentator zlecał swoim ofiarom rozpoznawanie kart do gry. Część z kart była trefna – np. pik był czerwony, a kier czarny. Przy krótszych czasach ekspozycji:

[...] na przykład czarną czwórkę kier utożsamiano albo z czwórką kier, albo z czwórką pik. Nie zdając sobie sprawy z istnienia jakiegokolwiek problemu, włączano ją natychmiast do jednej z przyswojonych uprzednio kategorii pojęciowych. [...] Kiedy ekspozycję nieprawidłowych kart przedłużano, zaczynały się wahania i zaczynało uświadamiać sobie występowanie anomalii. Na przykład na widok czerwonej szóstki pik mówiono niekiedy: „To szóstka pik, ale coś jest w niej dziwnego, wokół czarnego pola są czerwone brzegi”. [...] po rozpoznaniu dwu lub trzech kart nieprawidłowych dalsze nasuwały znacznie mniej trudności. Jednak paru osobom nigdy nie udało się dopasować karty do odpowiedniej kategorii. [...] Osoby, którym się nie powiodło, popadały niekiedy w stan silnego przygnębienia. Ktoś zawołał: „Nie potrafię powiedzieć, co to jest, wszystko mi jedno. Teraz to już nawet nie wygląda jak karta. Zupełnie nie wiem, jaki to kolor i czy jest to pik, czy kier. Nie jestem nawet pewny, jak wygląda pik. O mój Boże!”¹³

Badani nie odróżniali poszczególnych cech, lecz ich połączone w nierozdzielalną całość zespoły czy amalgamaty. Wynik eksperymentu interpretowany jest jako potwierdzenie, że patrzenie jest czynnością „kulturowo zapożyczoną”,

¹³ Thomas Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, przeł. Helena Ostromecka, Warszawa 2009, s. 116.

że widzimy to, co rozumiemy¹⁴. Doświadczenie i jego efekt na uczestnikach moim zdaniem klarownie demonstruje, że za pomocą odpowiednich zabiegów możliwe jest indukowanie bezzradności percepcyjnej, która z kolei przełożyć się może na paraliż decyzyjny, a w dalszej kolejności na efekt podobny do lub będący w swej istocie wyuczoną bezzradnością.

Broń wywołująca tak definiowane zaburzenia myślowe to podstawowy oręż współczesnych wojen informacyjnych, wojen poniżej progu wojny. Rozwinięcie kwestii znane jest w psychologii jako tzw. dysonans percepcyjny. Można ją podsumować za pomocą niezwykle trafnego spostrzeżenia francuskiego filozofa Henriego Bergsona:

Oko widzi tylko to, co umysł gotowy jest przyjąć.

Obserwując i uczestnicząc w konfliktach i wojnach... definiując i chroniąc własną tożsamość i narzucając innym własną wolę i wizję świata... kończąc lekturę każdego z esejów i impresji tej pracy zbiorowej... niech czytelnik powtarza do siebie tą mantrę – niczym Kato Starszy wołający *Carthago delenda est*¹⁵, niczym mnich recytujący litanie do Ducha Świętego – prostą, ale fundamentalną prawidłowość. Jak to było?... Aha!

Percepcja jest wszystkim.

Piotr Plebaniak

Alishan, maj 2020

¹⁴ Doświadczenie opisuje tzw. efekt Stroopa, który pokazuje zależność czasu reakcji i ilości błędów od spójności przekazu, gdy przedmiot obserwacji jest niespójny, np. słowo „zielony” napisane czerwoną czcionką. Kwestia omówiona w książce *We władzy wyobraźni* Marcina Napiórkowskiego, Warszawa 2014, s. 42–43.

¹⁵ Łac. Kartagina musi zostać zniszczona.

漢世則為
王者師矣

雲
謝孟桓



己

Część I

Traktat Sun Zi *Sztuka wojny*

Czym jest, a czym nie jest traktat *Sztuka wojny*?

Dosłowne tłumaczenie tytułu traktatu

Reguły zarządzania armią mistrza Suna (*Sun Zi Bingfa* 孫子兵法, czyt. sun-dzy bing-fa). Tak brzmi tytuł traktatu znanego nam pod tytułem *Sztuka wojny*. Sun Zi to Mistrz Sun, jego domniemany autor. Tytuł traktatu skracany jest czasem, zgodnie z chińską praktyką, do „Mistrz Sun”. Podobnie jest z traktatem *Mencjusz* (孟子) czy *Mistrz Guan* (管子). Zauważmy różny sposób spolszczenia czy szerzej westernizacji zapisu nazwisk rodowych i nazwy rangi „mistrz”. Mencjusz (ang. *Mencius*), podobnie do Konfucjusza, zawiera w sobie „mistrza”, mistrz Guan – nie (byłoby „Guancjusz”).

W języku polskim poprawne, choć niepraktykowane jest nazwanie Konfucjusza „mistrzem Kong”¹. Fraza „mistrz Konfucjusz” byłaby przejawem błędu wynikającego z niewiedzy o języku, z którego pochodzi imię². W języku

¹ Dodatkową komplikacją jest to, że imię mistrza Konga zapisuje się w ChRL za pomocą trzech znaków: 孔夫子 (Kong fuzi). Częstka *fuzi* to tytuł grzecznościowy używany m.in. przez ucznia wobec jego mistrza lub nauczyciela.

² Na marginesie, takim błędem jest polskie słowo konfucjanizm, które sugeruje, że twórcą tego systemu społeczno-politycznego jest Konfucjusz. Był on jedynie kompilatorem, który usystematyzował

polskim nie przyjęła się ściśle przestrzegane praktyki różnienia, czy chodzi o księgę będącą kompilacją nauk danego mistrza, czy też o samego mistrza. Ja sam, pouczony, dzieło zapisuję jako *Mengzi*, a imię autora Meng Zi.

Prawidłowym zapisem fonetycznym chińskiego znaku mistrz (子) jest *zi* (czyt. dzy). Taki zapis zgodny jest z regułami transkrypcji Hanyu pinyin, która obowiązuje jako jedyny standard zapisu fonetycznego od 1981, także w Polsce. Zapisy takie jak „Tsu” lub „Tzu” są relikdami wcześniejszych rozwiązań, szczególnie widocznymi w książkach tłumaczonych z języka angielskiego. Należy ich w miarę możliwości unikać.

Cząstka 兵法 (*bingfa*) to reguły wojowania. „Reguły” są najbliższym odpowiednikiem chińskiego *fa* 法. Według *Słownika języka polskiego PWN* reguła to m.in. „zasada postępowania ustalona przez kogoś lub przyjęta na mocy zwyczaju” lub „formuła wyjaśniająca jakieś zjawiska”³. Znak 兵 (*bing*) to żołnierz lub armia (zbiór ludzi). W języku chińskim istnieje bowiem znak 武 (*wu*), który tłumaczy się jako „broń”, „związany z użyciem sił zbrojnych”⁴.

Jawny temat traktatu

Mając już pełne rozeznanie co do poszczególnych składników tytułu traktatu, możemy pokusić się o zaproponowanie

doktrynę i zaprezentował w formie spójnej wizji zarządzania państwem i społeczeństwem, znanej pod nazwą Szkoły Konfucjańskiej (*rujia* 儒家).

³ Z kolei słowo metoda to „świadomie stosowany sposób postępowania mający prowadzić do osiągnięcia zamierzonego celu”. Regule więc bliżej do osiągniętej jakimś kolektywnym wysiłkiem procedury.

⁴ Podobieństwa i różnice znaczenia są interesujące np. o ile *bingqi* 兵器 to uzbrojenie (dost. narzędzia używane przez żołnierzy), broń w odniesieniu do klasy przedmiotów stosowanych w działaniach militarnych, to *wuqi* 武器 będzie desygnować egzemplarz jakiejś broni.

jego opisowej nazwy. Będzie to: „Reguły zarządzania i używania armii”. Niejako sprowadzając zawartość traktatu do tematów przewodnich omawianych w jego treści, ten powyższy tytuł zawiera w sobie:

- reguły budowania armii: wyznaczania dowódcy i rekrutowania szeregowych żołnierzy, zapewniania zaopatrzenia i wsparcia ludności państwa, które inwestuje w wystawienie armii;
- reguły budowania świadomości sytuacyjnej w zakresie tego, jak środowisko operowania armii wpływa na jej siłę i zdolność bojową. Tu mistrz Sun proponuje też fenomenalnie użyteczną koncepcję „budowania przemożnej siły”, czyli *Mocy* (patrz r. V traktatu);
- filozofię realizowania celów politycznych za pomocą narzędzia, jakim jest armia (siła zbrojna);
- protonaukowy sposób ważenia szans na zwycięstwo przez kalkulowanie zestawu parametrów siły państwa i armii, który był alternatywą dla opierania się na wróżbach i omenach, a ogólnie na sprzyjaniu lub niesprzyjaniu sił nadprzyrodzonych oraz cykli natury. Sun Zi jest prekursorem metody naukowej;
- wytyczne co do zawilości ludzkiej natury, m.in. spostrzeżenia co do uwikłania użycia siły w etykę, co wchodzi w paradę wspomnianym działaniom.

Co nie wynika wprost z tytułu, a jest kluczowe, to obserwacja, że cały traktat to podręcznik przetrwania napisany dla władców państw. Z bezbłędną celnością wyłapał to prof. Zapałowski, podsuwając cytat (s. 208), który w towarzystwie innego spostrzeżenia („życie to ciągła walka”) w sparafrasowanej formie „dominacja to przetrwanie” trafił na okładkę tego tomu. Sam Sun Zi w pierwszym zdaniu traktatu pisze o tej kwestii wprost: toczenie wojen to dla państwa sprawa życia i śmierci.

Traktat jako studium ludzkiej natury

Jesteśmy uwikłani w wojnę i konflikty, gdyż wojna to część życia, a nie skaza natury ludzkiej – tak stwierdziła Oriana Fallaci (s. 208). Wojna to konfrontacja dwóch przeciwstawnych ludzkich woli. Zwycięstwo i dominację w wojnie, a ogólnie praktycznie w każdej ludzkiej interakcji, uzyskuje się wykorzystując trudne do zważenia słabości i siły ludzkiej duszy. Wojny i konflikty toczą ludzie. Pierwszorzędnym celem oddziaływania jest umysł przeciwnika. Tak pojmowana sztuka wojenna okazuje się w swojej istocie gałęzią psychologii. Tak rozumiał wojnę Clausewitz, tak rozumiał ją Sun Zi.

Traktat jako podręcznik amoralnego pragmatyzmu

W traktacie napotykamy zdanie: „Posługiwanie się armią jest drogą *gui*”. Ta fraza traktatu zwykle jest tłumaczona jako wariacja na temat „wojna to sztuka wprowadzania w błąd”. Wyjątkowo pojemny termin *gui* 詭 oznacza jednak wszelkie naruszenia harmonii i obyczajów, w tym jawności działania. Sun Zi tym stwierdzeniem przyznaje, że para się amoralnym pragmatyzmem, w którym wszelkie ograniczenia moralne są przeszkodą w osiągnięciu zwycięstwa. W grze o przetrwanie (na wojnie, w miłości) wszystkie chwytów dozwolone – pamiętajmy o impresji dostarczonej przez prof. Zapałowskiego.

Podręcznik budowania świadomości sytuacyjnej

Świadomość sytuacyjna to fundament zdolności do błyskawicznego dostosowania się do zmiennej sytuacji. To nie

tyle zespół czynności ile nawyk aktywnego poszukiwania czynników zagrożenia lub po prostu czynników, które mogą mieć wpływ na decyzje i podjęte akcje. Dla armii szykującej się do konfrontacji z przeciwnikiem systemem świadomości sytuacyjnej są konni zwiadowcy, podjazdy kawalerii, doniesienia szpiegów, satelity obserwacyjne, drony zwiadowcze i te elementy tzw. łańcucha zabijania (ang. *kill chain*), które dostarczają informacji co, kiedy i jak zaatakować.

Jako metodę podejmowania decyzji związanych z prowadzeniem wojen Sun Zi proponuje narady wojenne, gry wojenne i zliczanie przewag – zestawianie zdefiniowanych precyzyjnie pakietów parametrów siły bojowej i potencjału oponentów. W okresie jego życia takie narady określano jako kalkulacje w świątyni⁵ *miaosuan* (廟算).

Mistrz zaleca budowanie modeli mentalnych⁶ sił obu stron na podstawie zliczania liczebności wojsk, morale ludności przeciwnika, wielkości gospodarki, a więc i potencjału do prowadzenia wojny. Stwierdza przy tym, że dobrze przeprowadzone ważenie przewag pozwala mu na skuteczne przewidzenie wyniku wojny.

Sztuka czy nauka?

Traktat jako dzieło protonaukowe

W 2016 roku Akademię Obrony Narodowej zastąpiła Akademia Sztuki Wojennej. Czy prowadzenie wojny to sztuka czy nauka? Czy przewodzenie ludźmi to sztuka czy nauka? Czy zarządzanie obroną państwa to sztuka czy nauka?

Clausewitz w swoim traktacie twierdził jasno – dowodzenie armiami i toczenie wojen to sztuka. Tytuł traktatu, jak już powiedzieliśmy, do oryginału ma się nijak. Ale Mistrz Sun,

⁵ Chodzi o świątynię przodków władcy, miejsce, w którym odbywały się narady wojenne.

⁶ Model mentalny, patrz s. 21.

zdaje się, wojowanie także rozumiał jako sztukę. Sztukę zmysłnego oddziaływania na wolę i decyzje przeciwnika. Aby osiągnąć w tych umiejętnościach poziom mistrza, wiedza i trening nie wystarczy – potrzeba finezji, wycucia, szóstego zmysłu... i duszy artysty.

Co w nabywaniu umiejętności jest kluczowe: ciężka praca i samodyscyplina, a może bardziej wrodzone zdolności kognitywne (m.in. IQ)? A może środowisko społeczne oraz zakumulowane przez pokolenia zdobycze kultury, generujące mniej lub więcej jednostek mających predyspozycje do bycia ludźmi kompetentnymi?

Odpowiedzi na te pytania udziela i Sun Zi, i Clausewitz. Odpowiedzi widzimy w świecie, który nas otacza. Obie zdolności, mistrza „czującego” i „dostrajającego się” do obiektu swojego oddziaływania oraz naukowca, należy połączyć i uzyskać synergii Mistrza Oddziaływania [na bieg rzeczy]. To inaczej Ten, Który Osiągnął Oświecenie... i potrafi zaprząć bieg zdarzeń i aspiracje innych do swoich celów. Sprawę świetnie puentuje spostrzeżenie Napoleona: „Lubię generałów, którzy mają szczęście”.

Traktat manifestacją chińskiego postrzegania natury świata

Traktat *Sztuka wojny* jest głęboko zintegrowany z tradycyjną chińską kosmologią i wizją rzeczywistości proponowaną w *Księdze Przemian*. Jest emanacją, przejawem postrzegania świata i porządku rzeczy, w myśl którego dzieje się wszystko, co się dzieje:

Dao to bezosobowy ład rządzący Wszechświatem, jego podstawowy mechanizm oraz wszystkie ukryte i jawne prawidła. Wydarzenia dają się przewidywać dzięki temu, że są to powiązane ze sobą przejawy dynamicznej równowagi przeciwieństw [...]. Słynna Księga przemian jest instruktą

obserwacji, ale też wpływania na Wszechświat. [...] Dostrzec oscylację wszelkich zjawisk i stać się ich częścią to zrozumieć nienazywalne Dao. Dla tych, którzy dostąpią takiego oświecenia – którzy widzą, że we wszystkim można znaleźć kietkujące lub ukryte przeciwieństwo – przeszłość i przyszłość są otwartą księgą⁷.

Postrzeganie zdarzeń i działanie w synchronizacji z nimi jest oznaką, że ktoś osiągnął oświecenie (chiń. *de Dao* 得道, osiągnąć/pojąć *Dao*). Eksplorowanie pól semantycznych słów języka chińskiego zawierających znak *dao* jest zajęciem owocującym w liczne prowokujące zadumę spostrzeżenia.

Fizyka jako nauka to *wuli* 物理, tłumaczona przez rozmaite słowniki jako „przyrodzony porządek rzeczy” (ang. *innate laws of things*) lub „prawa natury” (ang. *laws of nature*). Ma to posmak zachodniej „filozofii eksperymentalnej”, etykiety fizyki funkcjonującej do połowy XX wieku.

Dosłownie słowo *wuli* można przełożyć na „logikę rzeczy [materialnych]”. Słowo *daoli* 道理 da się przetłumaczyć jako „porządek i logika”. Słownikowe, potoczne znaczenia tego słowa to sens (ang. *reason* lub *sense* – jak w zdaniach *he speaks reason* i *it makes no sense*), racjonalność. Ale dalej jest też „prawda, zasada”.

Prawda. Prawdę definiuje się jako zgodność sądów z faktycznym stanem rzeczy. Ale wspomnijmy tu dalsze fazy cyklu OODA. Przez analogię zgodność między zamierzonym skutkiem stosowanej reguły/procedury działania a rzeczywistością, na którą oddziaływanie jest wywierane możemy nazwać skutecznością.

W dorobku zachodnim istnieje cała dziedzina, zwana prakseologią, która uczy sztuki skutecznego działania. Jej chińskim odpowiednikiem jest koncepcja *wuwei* 無為,

⁷ Na podstawie: Piotr Plebaniak, *Drogi wędrownych doradców*, Zona Zero, Warszawa 2019, s. 39.

wyjątkowo myląco tłumaczona jako „doktryna nie działania”. To biegłość w minimalizowaniu wysiłku celem dostrojenia swojej ingerencji do natury i logiki wszystkich zdarzeń⁸.

Zgodny z *Dao* tytuł traktatu *Sztuka wojny*

I tu dochodzimy do sedna. Starożytny traktat wojskowy *Sztuka wojny* to traktat o sztuce skutecznego działania. O dostrojeniu się do sytuacji i wywarceniu korzystnego dla siebie wpływu. Traktat *Sztuka wojny* jest zastosowaniem praktycznym reguł skutecznego oddziaływania na świat w odniesieniu do wąskiego ich wycinka – do zarządzania armią i prowadzenia wojen. Tytuł traktatu, jeśli ukuć go na podstawie powyższego wywodu, mógłby brzmieć:

Reguły mistrza Suna do budowy armii i postępowania się nią.

A co będzie, jeśli pozbędziemy się kontekstu armii z tego obrazu mentalnego? Tytuł mógłby wtedy brzmieć:

Filozofia (to od „filozofii eksperymentalnej”, zgłębiania Natury Rzeczy) budowania instrumentów oddziaływania na ludzki umysł i reguły praktycznego ich zastosowania”.

Spójrzmy teraz na okładkę, na podtytuł tej książki. Zgadza się? Chińską wersję innej propozycji tytułu niniejszego tomu, *zuozhan zhi dao* 作戰之道 (dosł. zasady prowadzenia wojen) możemy podziwiać w postaci kaligrafii na s. 50.

Wersje traktatu, uwagi redakcyjne i wskazówki dotyczące konwencji przekładu

Wśród rozlicznych wydań chińskojęzycznych, które zestawiałem ze sobą, szukając rozstrzygnąć co do znacze-

⁸ Więcej w eseju J. Duczmałewskiego, s. 277.

nia słów i tez traktatu, jest uznawane za podstawowe, czyli *Sztuka Wojny i uwagi jedenastu uczonych*⁹. Choć ten potężny tom we współczesnych wydaniach opatrzony jest wyczerpującymi komentarzami, to podczas prac nad przekładem korzystałem z konsultacji specjalistów od języka klasycznego i literatury starożytnej na Tajwanie. Nieoceniony wkład wniosła prof. Ke Shuling (柯淑齡), której składałem w tym miejscu osobne podziękowania.

Inną częścią pracy było zapoznanie się z dziełem profesora Li Linga 李零, *Sunzi guben yanjiu* 孫子古本研究 (*Studia dawnych tekstów traktatu Sunzi*), Beijing University Press, Pekin 1995, na którym swój przekład oparł K. Gawlikowski (identyfikuje on tę wersję tekstu źródłowego jako „pocho- dzącą z epoki Han”), oraz kilkoma wydaniem akademickimi dostępnymi na Tajwanie.

Częścią pracy nad przekładem było zapoznanie się z naj- wartościowszym dorobkiem tłumaczy zachodnich, w tym polskich. Za inspirację oraz podstawę do licznych porównań wariantów przekładu w przypisach wybrałem trzy:

- Roger Ames, *Sun-Tzu The Art of War*, New York 1993.
- Ralph D. Sawyer, *The Seven Military Classics of Ancient China*, New York 2007.
- Gawlikowski Krzysztof, *Księga mistrza Suna*, niepubli- kowany kps.

Traktat *Sztuka wojny Sun Bina* i zaginione fragmenty traktatu Sun Wu

W 1972 roku w czasie prac budowlanych w prowincji Shandong odkryto deszczułki bambusowe zawierające, oprócz innych starożytnych ksiąg, nieznaną wcześniej wersję

⁹ Pełna nazwa: *Song ben shiyi jia zhu Sunzi* 宋本十一家注孫子 (Kopia z epoki Song Księgi Mistrza Suna z komentarzami jedenastu autorów).

Sztuki wojny, która zawierała ok. 30% więcej znaków, niż wersja dostępna nam od dwóch tysiącleci. Znalezione też obszerne fragmenty zaginione w starożytności traktatu potomka mistrza Suna – Sun Bina.

Odkrycie pozwoliło nieco uporządkować i zweryfikować naszą wiedzę o domniemanym autorze traktatu. „Nieco”, gdyż nadal nie mamy twardych dowodów na to, że mistrz Sun był postacią historyczną. Odkrycie pozwoliło poznać historię powstawania traktatu, który według ustaleń badaczy jest dziełem pisany i kompilowanym przez kilka pokoleń posiadaczy kolejnych kopii księgi. Pozwoliło też ostatecznie potwierdzić, że traktat Sun Bina jest księgą odrębną.

Odnalezione w roku 1972 fragmenty obu traktatów (ale też i te odnalezione w 1978) nie wnoszą żadnych istotnych nowości w filozoficzną i merytoryczną wizję *Sztuki wojny*, zostały więc przeze mnie pominięte. Zawierają za to szereg anegdot historycznych, z których te użyteczne i wartościowe zostały należycie omówione w książce *36 forteli*.

Z przekładem XX-wiecznych znalezisk na język angielski można się zapoznać w znakomitym dziele Rogera Ames pt. *Sun-Tzu The Art of Warfare*, które było jednym z ważniejszych zasobów, na których wsparłem się w mojej pracy.

Oderwany od przygodnych okoliczności sposób opisywania prawideł w traktacie

Chiński język klasyczny nie przenosi niektórych informacji, a więc każdy przekład sprawia, że tłumacz musi dodawać coś od siebie. Na problemy natykają się nie tylko tłumacze na język zachodni, a zwłaszcza fleksyjny, ale też rodowici Chińczycy, gdy przekładają traktat na kod kulturowy i język sobie współczesny.

Osoby trudniące się przekładaniem słów („jednostek znaczenia”; strasznie mi się podoba ta nazwa ogólna) z jednego

języka na drugi czasami muszą dodawać coś od siebie... albo coś z języka docelowego. W języku angielskim słowo *cook* (kucharz) nie pozwala określić płci osoby – trzeba przyjmować cokolwiek. Gdy brak kontekstu, tłumacz może być bezradny wobec słowa *ship* – statek to, czy okręt?

W traktacie *Sztuka wojny* sprawa idzie jeszcze dalej. Raz, starożytny język chiński jest bardzo nieostry. Daje bardzo szerokie pole do interpretacji, zakres znaczenia silnie zmienia się pod wpływem kontekstu. Dwa, autor traktatu czyni zabiegi mające oderwać zasadę postępowania zgodną z niewyraźnym *Dao* od konkretnego zastosowania danej porady w sferze wojskowości (tę nieoznaczoność widzimy m.in. w XI.22). Traktat ma za czytelnika docelowego i władcę państwa, i wodza naczelnego armii. Stąd zamiast „dowodzić” mamy często rządzić lub zarządzać. Ale czyż armia też się nie rządzi lub zarządza?

W języku chińskim w słowach „rower”, „samochód osobowy”, „ciężarówka”, „rydwan” występuje znak *che* 車, który jest rodzajem nazwy ogólnej dla pojazdu kołowego. Nieco podobnie jest z frazą „proszę o sztucce!” wypowiedzianą w restauracji. Komuś, kto posługuje się zachodnim kodem kulturowym będzie chodziło o nóż, widelec i łyżkę (zależnie od sytuacji). W Azji Wschodniej położą mu przed nosem pałeczki. Język potoczny nie idzie dalej, ale gdy klientowi restauracji zabraknie słowa „sztucce”, to jeśli powie „narzędzia”, nawet bez „do jedzenia” – zostanie zrozumiany.

I tak właśnie jest z językiem traktatu. Ucieka on nie tyle w sfery enigmatycznej poezji, ile ku niewyraźnemu *Dao*, ku *Prawom Naturalnym*, oderwanym od wszelkich czysto sytuacyjnych wariacji ludzkich spraw – palca, którym mędrzec wskazuje na Księżyc. Student traktatu przekłada go podwójnie: na własny kod kulturowy i na w danej chwili potrzebny mu kontekst sytuacyjny, niekoniecznie wojskowy.

Takie właśnie wespół mistyczne, oderwane od języka, będące sztuką natchnioną postrzeganie Prawideł Wszechświata miał na myśli Einstein, opisując swój „bezyjękowy” sposób myślenia (s. 31):

„Bardzo rzadko myślę słowami. Jakaś myśl mnie nachodzi i mogę spróbować wyrazić ją w słowach później”.

Traktat i prawidła, które zawiera, można poczuć. Dostrzec ich pulsowanie. Nowy sposób patrzenia pozwoli zobaczyć, jakimi skutkami brzemienne są przyczyny, rozgrywać swoje gry i ambicje, dostroić bieg rzeczy do własnych potrzeb i własne potrzeby do biegu rzeczy.

Wirtuozi oddziaływania kształtują los milionów, a ci, podlegli sile odwiecznych praw, są pionkami w grach toczonych przez wielkich, dla i przez których *Sztuka wojny* i podobne traktaty są czasem pisane. Takich właśnie gromowładnych ludzi, a konkretnie Napoleona, miał na myśli w *Wiek brązu* lord Byron:

*Którego grą były królestwa i którego stawką trony
Którego stołem ziemia, którego kośćmi do gry,
kości ludzkie.*

Taoistyczni filozofowie głosili, że *Dao*, czyli naczelną zasada wszechświata, którą pokrótce opisaliśmy na s. 44, jest niewyraźna: „*Dao*, o którym można mówić, nie jest prawdziwym *Dao*”. Traktat Sun Zi jest tak blisko *Dao* przy przekazywaniu wiecznych prawideł sztuki skutecznego działania, jak to tylko możliwe. Z tej właśnie przyczyny jeden z traktatów chińskich cytowanych dalej na kartach tej książki (s. 196) głosi:

*Po temuż reguł Sztuki wojny zmienić nikt nie zdoła
choćby i przez dziesięć tysięcy pokoleń. ■*

**Przekład traktatu znanego
pod nazwą *Sztuka wojny***

Sun Zi

***Reguły
postępowania się armią***

Z klasycznego języka chińskiego przełożył
oraz w objaśnienia zaopatrzył:

Piotr Plebaniak

Stylizacja języka:

Joanna Kott

化戰之道

雲
謝孟桓
九



Rozdział I

Rachuby wstępne

shi ji 始計

Rzekł Mistrz Sun:

- 1 Wojna dla państwa przedsięwzięciem wagi jest najwyższej, jako że stawką w niej śmierć i do zagłady lub przetrwania prowadzi. Przeto wymaga ona rozważań dogłębnej.
- 2 Za tą przyczyną, użycie siły przedsięwzięcie, czynników pięć podstawowych rozważać poddać należy. Stron siłę i możliwości rachubą deszczulek ocenić trzeba, inne wojenne zaś okoliczności roztrząsać dogłębnie.
- 3 Pierwszym z tychże czynników *Droga* jest, drugim – *Niebo*, trzecim – *Ziemia*, czwartym – *Wódz*, piątym – *Reguły*⁴. •
- 4 [Władca] *Drogę* *pojmujący*² sprawia, iż tego samego lud pragnie, co i on, przez co choćby na śmierć iść z nim jest gotów; u jego boku żyć podobnie chce i za tą sprawą niebezpieczeństw choćby największych się nie lęka³. •
- 5 *Niebo* przemiany⁴ Yin i Yang, cykl chłódów i upałów wyznacza oraz pór roku po sobie następowanie⁵. •

- 6 *Ziemia* dystanse określa, stopień trudności działań oraz możliwych aren walki pojemność, a potem⁶ warunki zdrowotne ziem, na których wojska się gromadzą. •
- 7 Wódz do działań cnoty następujące wnosi: mądrości⁷, ufności, miłosierdzia⁸, odwagi oraz surowości⁹. •
- 8 *Reguły* porządek armii wyznaczają oraz sposoby wojskami dowodzenia, jako i z nieodzownych zasobów korzystania.
- 9 Wódz każdy wie o tych pięciu czynników istnieniu. Ten tylko jednakże, kto zna je dogłębnie – zwycięża, zaś ten, kto ich znaczenia dostatecznie nie rozeznał – przegrywa.
- 10 Za tą właśnie przyczyną siłę stron przy pomocy rachub się ocenia i tym sposobem okoliczności określa. Stawia się zatem pytania:

Który z dwu władców ściślej zasad *Drogi* przestrzega?

Który z dwu wodzów naczelnych przeciwnika zdolnościami przewyższa?

Której ze stron przewag więcej dają Niebo i Ziemia?

Która ze stron reguł i rozkazów ściślej przestrzega?

Która ze stron przewagę ma w orężu i wojsk liczebności?

Po której stronie żołnierze wyżsi rangą, jako i ci rangą niżsi lepiej są wyćwiczeni?

Która ze stron jaśniejszy ma system nagród i kar?

- II Te miary przykładając, z góry przewidzieć mogę, kto wygra, a kto przegra.
- I2 Jeśli wódz mą metodę rachub stosuje, po powierzeniu mu zadania zwycięstwo [władcy] przyniesie. Takiego ostaw na służbie. Jeśli zaś miary rachub mych on nie przykładą, gdy się mu sprawę powierzy, poniesie klęskę, takiego zatem oddalić ci trzeba.
- I3 Jeśli kto te rachowania zasady za pomocne uzna i do przewagi budowania zaprzac zechce, Mocj one jego wojskom w polu przydadzą, rada zaś moja przydatną będzie.
- I4 Moc powstaje poprzez sprzyjających okoliczności na własną korzyść obrócenie zrzeczne, co zdolność bojową wzmacnia¹⁰.
- I5 Wojowanie na kroczeniu *drogą gui*¹¹ się opiera. Gdyś do czegoś zdolnym, niezdolnego udawaj. Jeśli zamierzasz czegoś użyć, czyni pozory, że z tego użytku nie uczynisz. Blisko się znajdując, pokazuj, iż zalegasz daleko, a ostawiając daleko, przekonuj, iż blisko. Przeciwnika skłaniaj do decyzji pochopnej, korzyści pozorne pokazując.
- I6 Gdy po jego stronie nieład zapanuje, niespodziewanie uderz i go pokonaj¹².

孫子

I.1

- 17 Kiedy w stanie *Pełni* jest przeciwnik, na jego atak się gotuj¹³. •
- 18 Gdy jest on silniejszym, spotkania z nim unikaj. Jeśli strony przeciwnej wódz do gniewu [lub obrazy] jest skłonny, prowokuj go [ażeby rozsądek stracił]¹⁴. •
- 19 Jeśli zaś z respektem się do ciebie odnosi, spraw, iżby począł lekce ciebie ważyć¹⁵. •
- 20 Jeśli wojska przeciwnika są sił pełne, wyczerpać je trzeba¹⁶. •
- 21 Jeśli w obozie przeciwnika zgoda i przyjaźń panują, swary i podziały w nim posiej¹⁷. •
- 22 W miejscu i o czasie takim atakuj, kiedy wróg niegotowym jest, zaś wtedy się objawiaj i w miejscu takim, gdzie się tego najmniej spodziewa.
- 23 Za sprawą takich zabiegów Mistrz Wojowania zwycięstwo osiąga. Nie wolno ci wszakże dopuścić, ażeby twe plany przedwcześnie ujawnioneostały¹⁸. •
- 20 Ten, kto przed wojny rozpoczęciem na posiedzeniu rady państwowej¹⁹ w rachubie przewag zwycięża, wiele deszczulek przewagi²⁰ gromadzi. •
- 21 Ten zaś, kto jeszcze przed wojną na takiej naradzie podczas rachuby przewag przegrywa, gromadzi deszczulek tych mało.

- 24 Ten, kto znaczną przewagę zyskuje w rachubie – zwycięża także w polu, a ten, kto w rachubie przewagę ledwie niewielką zyskał – w polu klęskę ponosi.
- 25 A cóż rzec o takim, co aspektów przewagi żadnych nie zgromadził! Mnie dość spojrzeć na same rachuby owe, a przewidzieć mogę, już to kto zwycięży, już to kto przegra.

孫子
I.1

OBJAŚNIENIA KONIECZNE DO PEŁNEGO ZROZUMIENIA WIZJI SUN ZI

- ¹ Pięć czynników w kolejności jak w tekście to: *dao* 道, *tian* 天, *di* 地, *jiang* 將, *fa* 法.
- ² Tu, ale i w wielu innych traktatach o sztuce rządzenia, *dao* 道 to optymalne zasady zarządzania państwem, zgodne z prawdami działania świata i prawidłowościami rządzącymi ludzką naturą, oraz dostrojenie się do nich. Słowo *Daozhe* (道著) to dosłownie „ten, który pojmuje Dao” – w tym kontekście Dao oznacza reguły rządzące budowaniem zdolności postrzegania kolektywnych celów, czyli spójności społecznej (ang. *social cohesion*), in. procesem generowania ultrakoooperacji (§SP VII.3). Zgodnie ze starożytną konwencją odbiorcą porad jest przywódca, bez różnienia między władcą państwa i wodzem armii, gdyż ich zadanie zasadniczo jest tożsame – wygenerowaniu synchronii działania i zdolności osiągania kolektywnych celów. W tle pola semantycznego fraz ze znakiem *dao* zawsze będzie Naczelną Wszechzasada, zgodnie z którą działa Wszechświat, w przybliżeniu Prawa Natury, do których należy się dostroić przy planowaniu i realizacji wszelkich zamierzeń.

- ³ W rozmaitych wersjach traktatu fraza zawiera różne znaki, które co prawda zmieniają znaczenie frazy, ale nie zmieniają przesłania, jakie niesie cały passus. W wersjach tradycyjnych mamy *bu wei wei* 不畏危, co przekłada się na „największych się nie boi”. W wersji z epoki Han *min fu gui* 民弗詭, „lud nie zbuntuje się” (*gui* omówione jest w przypisie 11 poniżej). W innej wersji oryginału czytamy *ren bu wei* 人不隄, „ludzie nie ulegną zwątpieniu, niepewności lub strachowi”. Chodzi tu o zachowanie tzw. spójności społecznej (ang. *social cohesion*), a konkretnie o zdolność dostrzegania i osiągania kolektywnych celów.
- ⁴ Przemiany Yin i Yang to in. oscylacje zjawisk natury.
- ⁵ W wersji traktatu z III w. n.e. w tekście znajduje się dodatkowa fraza: „postępowanie zgodnie albo wbrew [cyklom pór roku] determinuje zwycięstwo armii” (*shun ni bing sheng* 順逆兵勝).
- ⁶ A potem (arch.) – a poza tym; jak również.
- ⁷ Pięć cnót w kolejności jak w tekście: *zhi* 智, *xin* 信, *ren* 仁, *yong* 勇, *yan* 嚴.
- ⁸ Miłosierdzie *ren* 仁 to in. humanitarność, dobroć (przekładane często na j. ang. jako *benevolence*) Miłosierdzie jest jedną z kardynalnych cnót konfucjanizmu. Mencjusz nauczał: „władca, który w rządzeniu kieruje się *ren* (cnotą miłosierdzia), będzie cieszył się oddaniem, wiernością i miłością swoich poddanych”, których ciężka praca stanie się fundamentem potęgi kraju. Według m.in. Mencjusza atrybutem oświeconego władcy jest to, że poddani innych krajów migrują, by wieść produktywne życie pod jego opiekuńczymi skrzydłami. Wedle wykładni P. Turchina (książka *Ultrasociety*) powyższy model imperium, wykształcony w ewolucji kulturowej, dawał zasadniczą przewagę nad imperiami opartymi na podbojach.
- ⁹ W traktacie *Żale pustelnika* (*Qian fu lun* 潛夫論, ustęp 21, *Quan jiang* 勸將 *Porady dla generała*), dzieło z ok. 140 r. n.e., w cytowanym zdaniu pojawia się dodatkowa cnota – „przejawiania odpowiedniego szacunku” (*jing* 敬). Podana jest ona tam jako trzecia. W wersji traktatu *Chang duan jing* (rozdz. 9,

ustęp 11, 200) fraza jeszcze bardziej odbiega od innych wersji: „Wódz [wnosi do działań cnoty] odwagi, mądrości, miłosierdzia *ren*, zaufania i zdecydowania (*bi* 必; zapewne chodzi o umiejętność wymuszenia posłuchu)”. Dalej objaśnia się, że wódz nie może się wahać i mieć wątpliwości (przypis za K. Gawlikowskim).

- 10 *Moc shi* 勢 wraz z *Formą*, *Bezforemnością*, *Pełnią* i *Pustką* to absolutnie kluczowe terminy w traktacie *Sztuka wojny*. Zrozumienie ich i zdolność manipulowania nimi to sposób zwyciężania, jak przeczytamy dalej. *Moc* armii jako instrumentu oddziaływania powstaje dzięki temu, że decydent potrafi regulować u siebie i u przeciwnika wymienione wcześniej pięć parametrów tak, że zdolność armii do oddziaływania i pokonania przeciwnika rośnie. Manipulowanie parametrami armii musi przebiegać w sprzężeniu z naturalnymi fluktuacjami zarówno środowiska działania, cech samej armii oraz stanu (*Formy*) armii przeciwnika. Tekst prezentujący tę centralną dla całego traktatu koncepcję znajduje się na s. 355.
- 11 Wojowanie (czy też sztuka wojny) polega na stosowaniu metod *gui* 詭, dosł. kroczenie drogą *gui* (*guidao* 詭道), które są przeciwnością dróg prawidłowych (*zhengdao* 正道) i oznaczają takie działania, które w jakiś sposób naruszają harmonię lub normy społeczne (w domyśle konfucjańskie). Mogą to być oszustwa, chytre podstępny i wybiegi, manipulacje, sabotaż interesu kolektywnego, a w innych kontekstach nawet wątpienie i sprzeciw. W tym miejscu traktatu „użycie dróg *gui*” należy rozumieć podwójnie: jako użycie wszelkich nieetycznych metod dążenia do celu (byłby to więc amoralny pragmatyzm), a po drugie, jako nieograniczone względami etycznymi zwozdenie, stosowanie forteli i budowanie złudzeń (fałszywych obrazów mentalnych). Spośród rozlicznych prób przekładu tego terminu na zachodni kod kulturowy najbardziej podoba mi się angielskie *deceit* (pol. perfidia) w przekładzie R. Ames.
- 12 Frazę *luan er qu zhi* 亂而取之 rozumieć można w inny sposób: „Wywołaj u niego chaos i wtedy uderz niespodziewanie, a pokonasz go”, albo „Udawaj, że zapanował u ciebie chaos [by przeciwnik zlekceważył cię i zaniechał ostrożności], a wtedy uderz niespodziewanie, a pokonasz go”.

- ¹³ Stan *Pełni shi* 實, przeciwstawiany jest Stanowi *Pustki xu* 虛. Tę parę pojęć można rozumieć dwojako. W kontekście *Mocy*, czyli zdolności oddziaływania przede wszystkim odnoszą się do pełni sił lub ich wyczerpania. Współczesny wojskowy termin to siła bojowa. Ma ona być może jakąś nominalną wartość (np. liczba żołnierzy), ale waha się zależnie od np. pory dnia, zmęczenia po przemarszu, morale, psychicznej gotowości na kontakt bojowy z wrogiem itp., więc precyzyjniejszym odpowiednikiem jest „gotowość bojowa”. Na marginesie, w anglojęzycznej literaturze militarnej zetknąłem się z frazą „they maintained operational momentum” („utrzymali impet operacyjny”), która świetnie oddaje naturę *Mocy* i jej zmienności, zależnej od rozmaitych parametrów, w tym okoliczności zewnętrznych. W drugim rozumieniu, w kontekście wojskowym, oznaczają coś rzeczywistego oraz pozór, złudzenie wykreowane przez przeciwnika. Słowa *shi* i *xu* zaadaptowano do przekładu buddyjskich koncepcji prawdziwego świata i ułud, która go przesłania, a od której należy się wyzwolić.
- ¹⁴ Należy doprowadzić przeciwnika do furii lub ogólnie stanu, w którym podejmie zupełnie nierozważne działania, a te doprowadzą go do klęski. *Passus nu er rao zhi* 怒而擾之 jest jednak wieloznaczny i interpretowano go bardzo odmiennie, choć wciąż z zachowaniem użyteczności porady, np. „Kiedy [przeciwnik] jest w furii bojowej, czekaj, aż jego zapal opadnie” albo też „Najpierw rozgniewaj [wodza przeciwnika], a później wymęcz go”.
- ¹⁵ Frazę *bei er jiao zhi* 卑而驕之 można także odnieść do strony własnej: „Jeśli [przeciwnik] traktuje [cię] pogardliwie, umacniaj jeszcze jego zadufanie” lub „Udawaj, że traktujesz [go] z respektem [jako dużo słabszy, przytłoczony jego sławą itd.] by umocnić jego arogancję”. Przy każdej z tych interpretacji istota zalecenia pozostaje ta sama: należy umacniać zadufanie przeciwnika, by zlekceważywszy nas, zupełnie zaniedbał przygotowania obronne i stracił wszelką czujność, co umożliwi ostatecznie łatwe pokonanie go.
- ¹⁶ Frazę *yi er lao zhi* 佚而勞之 można rozumieć także inaczej: „Kiedy wypoczywa [on], trzeba [go] męczyć [np. pozorowany-

mi atakami]”. W niektórych wersjach tekstu znak *yi* 佚 został zastąpiony przez *yin* 引 – „zwabiać”, „prowokować”, „kierować”, co zmienia sens porady na „Prowokuj [go], by wyzuc go z sił”.

- 17 Lista zasad różni się między wersjami tekstu, co świadczy o tym, że na przestrzeni wieków traktat wzbogacano o dopiski. W wersji tekstu z epoki Han trzy ostatnie zasady zostały pominięte. „Jeśli [przeciwnik] jest dobrze zaopatrzony w żywność, doprowadź go do głodowania. Kiedy spokojnie obozuje, prowokuj go do marszu”.
- 18 Ostatnia fraza, ze względu na wieloznaczność znaku *chuan* 傳 („ujawniać”, „rozgłaszać” albo „ująć”, „określić”) może też być rozumiana inaczej: „ale nie da się wszystkiego przewidzieć zawczasu”, nie można być pewnym sukcesu. Przy takiej interpretacji, autor ostrzegałby, iż planowane wybiegi nie zawsze gwarantują sukces, a prowadzenie wojen, choćby najzmyślniejszymi sposobami, niesie zawsze element nieprzewidywalności.
- 19 Dosł. *miao suan* 廟算, czyli „wyliczenia przewagi w świątyni”. To narady, m.in. wojenne, zwyczajowo prowadzone przez najwyższych dostojników państwa i władcę w dynastycznej świątyni przodków rodu panującego, a więc niejako w obliczu duchów przodków władcy. Duchy owe miały moc sprowadzania chińskiego odpowiednika Opatrzności Bożej, tj. cnoty *De* 德, do czego sprowadza się esencja praktykowanego w Chinach kultu przodków. W późniejszych okresach historycznych nazwa narad pozostała, jednak mogły odbywać się już nie tylko w świątyni i obejmować sprawy inne niż wojskowe.
- 20 W rachubach świątynnych chodziło o znormalizowanie kilku lub kilkunastu parametrów armii i państwa (liczba ludności, liczebność armii, jej morale, odległość, jaką ma ona do przemierzenia) i przyznanie pewnej liczby punktów. Reguły ich zliczania są przedmiotem debaty współczesnych badaczy. W grę wchodzi maksymalna łączna liczba ok. 60–70 punktów przyznawanych za pomocą deszczułek bambusowych.

孫子

I.1

Rozdział II

Walki zbrojnej początek

zuo zhan 作戰^I

Rzekł Mistrz Sun:

- ^I W ogólnym spraw ujęciu jeśli już do użycia wojsk jako metody działania się uciekać, trzeba w posiadaniu być lekkich rydwanów bojowych w liczbie około tysiąca, potem tysiąca ciężkich wozów² dla wojsk i uzbrojenia przewozu, jako też zbrojnych w sile stu tysięcy, żywność i obrok zaś na odległość rzędu *li* tysiąca przewozić trzeba.
- ² Wymaga to także ponoszenia wydatków znacznych, tak wewnątrz kraju, jak i za rubieżą, nakładów na przyjmowanie gości licznych, na surowce dla wyrobu kleju oraz laki potrzebne, na wozów oraz zbroi gotowanie, co kosztować będzie sumy rzędu sztuk złota tysiąca dnia każdego. Dopiero takie zasoby mając, stutysięczną armię wystawić można.
- ³ Walka zbrojna właśnie na pożytkowaniu takich środków polega. Wszelako gdy kampania się przeciąga, zapał bojowy wygasa, oręż tępieje, przy miast warownych zaś obleganiu siły wyczerpują się do cna. Jeśli zasię wojska długo w polu ostają, zasobów zaczyna niedostawać.

- 4 Kiedy zapal bojowy wygaśnie, oręż się połamie i stępi, siły wyczerpią, skarbiec zaś opustoszeje, książęta udzielni tedy, trudny moment na korzyść swą obrócić chcąc, przeciw nam rękę uniosą³. Mając wówczas doradców choćby i najmędrszych, skutków wielce bolesnych uniknąć się nie uda.
- 5 Dlatego w wojowania sztuce szybkość działań ceni się wysoko, choćby niewymyślne one były, nie zaś kunszt misterny, co zwycięstwo przynosi dopiero odwołane. Nie zdarza się przecie, aby kampanii wojennej przeciąganie było dla państwa z korzyścią.
- 6 Jeśli kto nie pojmuje dogłębnie szkód wszelkich i zagrożeń, jakie użycie sił zbrojnych za sobą niesie, nie jest zdolnym zarazem do zrozumienia pełnego korzyści, jakie dać ono może.
- 7 Wojowania Mistrz nie ogłasza nadzwyczajnego do wojska zaciągu, ni dostaw dla armii trzy razy nie wysyła. Cały rynsztunek bierze on z kraju własnego, żywność zaś i paszę od wroga. Sposobem tym jego wojska nigdy od braków w dostawach nie cierpią.
- 8 Państwo przez armię własną biednieje, kiedy żywność i uzbrojenie daleko wozić trzeba, albowiem kiedy wozi się je daleko, rody znamienite⁴ w biedę popadają.
- 9 Ponadto przy wojsk bliskości ceny wnet rosną, a gdy ceny wysokie, skarbcze rodowe pustkami w okamgnieniu zaświecą. Gdy zaś zasoby rodów się wyczerpią, na wspólnoty pospólstwa nakładane być muszą ciężary wojskowe⁵.
- 10 Kiedy jednakże i ludu prostego siły się wyczerpią całkiem, a przy tym zasoby spożytkowane do cna ostaną,

domostwa na ziemiach wojną objętych opustoszeją, a siedem dziesiątych części bogactw rodowych nagromadzonych przepadnie. Z drugiej wszelako strony wydatki domu panującego z wozami połamanymi związane, z końmi zgonionymi, pancerzami i hełmami nowymi, strzałami i łukami, gizarmami⁶ i tarczami, włóczniami i osłonami⁷ ze skór wołu, bydlętem chłopskim i wozami dla armii użytku, co zastąpienia wymagać będą – sześć dziesiątych części państwa zasobów pochłona.

- II Za tą przyczyną wódz mądry nieodzownie żywność i paszę bierze od wroga. W należytej pamięci mieć bowiem trzeba, iż jeden korzec ziarna wroga dwudziestu korcom własnego ziarna odpowiada, i podobnie jeden naci kosz oraz siana – dwudziestu koszom paszy własnej jest równym⁸.
- 12 Tym, co zabijanie wroga możliwym czyni, gniew nie-pohamowany jest, a tym, co wiedzie do grabieży dóbr jego – chciwość, i o tym pamiętać należy. Za sprawą tego właśnie, jeśli w walce wozów bitewnych wroga ponad dziesięć zdobyto, ci co jako pierwsi triumf odnieśli – winni być nagrodzeni.
- 13 Chorągwie i proporce na zdobycznych wozach się przemienia, do własnych się wozy dołącza i do walki wwoździ. Jeńcy winni traktowani być dobrze i zachowani przy życiu. Ten sposób zwie się „gromieniem wroga przez jego sił i dobytku przejęcie”.
- 14 Na wojnie zwycięstwo wartość ma najwyższą, zaś za najgorszą szkodę przewlekłość działań się ceni⁹. Wódz, który zna dobrze wojowania sztukę¹⁰ panem życia i śmierci¹¹ jest dla ludu, dla kraju zaś najwyższym bezpieczeństwem gwarantem.

Objaśnienia

- ¹ Mistrz Sun mówi tu o zainicjowaniu etapu otwartej wojny oraz wkraczaniu w pierwszą jej fazę. Wojnę poprzedzać muszą niezbędne przygotowania kraju. Drugi znak *zuo* 作 znaczy „robić”, „prowadzić”, jednak tutaj, zdaniem wielu badaczy traktatu ma sens: „rozpocząć”, „przygotowywać”, „inicjować”.
- ² Ani oryginalny tekst traktatu, ani komentarze ekspertów nie pozwalają określić, czy nazwa „wozy bojowe” wskazuje na rydwany, czy też innego typu pojazdy używane w walce czy transporcie zaopatrzenia. Słowo „rydwan” w przekładzie powyżej zostało użyte uznaniowo.
- ³ Władcy sąsiednich państw, widząc słabość po przegranej wojnie, nieuchronnie skorzystają z niej i napadną osłabionego. Tu możemy odwołać się do prawidłowości zbliżonej do stroszenia (ang. *posturing*), sformułowanej w serialu Czarnobyl (s. 229): „Nasza władza pochodzi z percepcji naszej władzy”.
- ⁴ *Baixing* 百姓. W Epoce Wiosen i Jesieni i na początku Epoki Walczących Państw nazywano tak rodzaj szlachty rodowej, która sprawowała nadzór nad wspólnotami wiejskimi na swoich nadaniach. Z tej warstwy społecznej władca rekrutował funkcjonariuszy administracji i oficerów do armii. Za zasługi władca nadawał „nazwisko” i ziemie z wioskami. Obdarowany zazwyczaj był już członkiem znamienitego rodu, czyli należał do „klanu z nazwiskiem”, dostawał więc nowe nazwisko i zostawał założycielem nowego rodu.
- ⁵ Użyte tu słowo *qiu* 丘 (dosł. pagórek, ale także grobowiec, zwłaszcza rodzinny) odnosi się do wiosek, które w obszarach zalewowych Rzeki Żółtej budowano na wzniesieniach. „Państwo biedniejsze przez własną armię. Kiedy zostaje ona wysłana daleko, zaopatrzenie też trzeba wozić daleko. Koszt sprawia, że znamienite rody popadają w ubóstwo”.

- ⁶ W oryginale *ji* 戟, który jest połączeniem włóczni z toporkiem bojowym na długim trzonie, a więc służy i do rąbania, i kłucia.
- ⁷ „Ostony” (*lu* 櫓) to wedle objaśnień przykrycia wozów transportowych z kilku warstw skóry, prawdopodobnie na stelażu i ze wzmocnieniami, które zdejmowano w razie potrzeby z wozów taborowych i przy szturmie używano do ostony kilku ludzi.
- ⁸ Autor traktatu wylicza nacie i łątowniny (łodygi) wszelkiego rodzaju roślin jadalnych. Przy określaniu ilości furazu w tekście chińskim występują dwie miary: *zhong* 鐘 (dosł. dzwon, tłumaczony na korzec, w przybliżeniu 120–140 litrów) oraz *dan* 石 (kosz, ok. 100 litrów).
Aleksander Wielki przy planowaniu kampanii brał pod uwagę skrupulatnie pozyskiwane dane o czasach żniw i zbiorów na terytoriach, przez które miała maszerować jego armia. Bez takiego dostosowania się armią do cech terenu (patrz r. X, *Formy ziemi*), armia nie byłaby w stanie zachować zdolności bojowej. **Mówiąc językiem traktatu, dostępność świeżo zebranej z pól żywności jest jednym z parametrów terenu, które decydują o Formie, a więc i Mocy armii poruszającej się z dala od swoich baz zaopatrzeniowych.** Prawidłowość ta z całą pewnością działała także w czasach Sun Zi. To, że przedstawiana jest w traktacie nie jako konieczność, a kwestia decyzji strategicznej, jest niedopatrzeniem. Albo oczywistością tamtych czasów.
- ⁹ Alternatywnie słowa traktatu da się przełożyć na: „zaś najniżej przewlekłość działań się ceni”.
- ¹⁰ Do słowa *bing* 兵 („wojowanie”, „armia”, „sztuka wojowania”) dodano termin *shu* 術 („sztuka”, „technika”, „umiejętności”). Powstał więc termin *bingshu* – „sztuka wojowania”. Tu możemy odesłać do rozważań nt. przekładu tytułu traktatu „reguły wojowania” (s. 40). Prawidłowości i zdolność zastosowania ich w praktyce. Dalej, w różnych wersjach traktatu zamiast *anwei* 安危 („bezpieczeństwo”), pojawia się m.in. *an min* 安民 – „spokój ludu” niezbędny do budowania prosperity.

- ¹¹ W oryginale autor posługuje się tu postacią Pana Przeznaczenia (*Siming* 司命). Potocznie: bożek kuchenny, istota decydująca o życiu i śmierci, in. *arbiter of human destiny*. Współcześnie bóstwo to było identyfikowane z czczonym od czasów Sun Zi, a na Tajwanie do dziś Panem Kuchni, nazywanym „oficjalnie” Panem Losu i Szlachetnym Mężem Paleniska (*Siming Zaojun* 司命灶君), a potocznie bożkiem kuchennym bądź bożkiem paleniska (ogniska domowego).

Rozdział III

Zmyślne ataku planowanie

mougon 謀攻

Rzekł Mistrz Sun:

- 1 Kiedy do użycia wojsk przyjdzie, przeciwnika kraj¹ w nienaruszonym stanie zachować najlepiej, rozbić go zaś mniejsze korzyści przynosi.
- 2 Podobnie armię wroga, jego hufiec, chorągiew czy najmniejszą drużynę pięciu choćby tarczowników lepiej w całości zachować, niżli wybić w walce. Dla tej właśnie przyczyny stoczenie bitew licznych i z każdej wyjście zwycięskie nie jest najlepszym wcale wydarzeń przebiegiem. Najlepszym jest bowiem wroga wojska pod własną komendą przejąć, takim sposobem jednakże, by walki nie toczył.
- 3 Przeto najwłaściwszym wojny rodzajem jest zamysły i plany przeciwnika wniwecz obrócić. Mniej pomyślnym jest uderzenie w przymierza jego. Gorszą jeszcze rangę ataku ma na jego wojska, a najgorszym jest miast jego obleganie².
- 4 Atakuje się warowne miasta tedy jedynie, gdy inne metody rozstrzygnięcia pomyślnego nie przyniosły. Gotowanie

pancernych osłon, uzbrojonych wozów jako i innego ryszunka zabierze miesiące trzy. Wzniesienie tarasów ziemnych do ostrzału trzech miesięcy kolejnych wymagać będzie. Jeśli wódz niecierpliwości swej nie powściągnie, śmierć spotka nawet jedną trzecią część jego wyższych rangą dowódców jak i pospolitych żołnierzy do miasta wejść chcących, a twierdza ostanie niewzięta. Oto jak zgubne skutki są tego typu ataku³.

5 Stąd właśnie mistrz wojowania przeciwnika podległym swej woli czyni, lecz walki z nim zbrojnej zasię nie toczy. Przejmuje miasta jego bez zdobywania ich bojem i państwo jego bez kampanii długotrwałej rozbija.

6 Świat podbijać należy, wszystko w całości zachowując. Tedy własne wojska nie ponoszą uszczerbku, a korzyści odniesione z możliwych są największe. Takie oto reguły rządzą zmyślnym ataku planowaniem.

7 Reguły wojskami zarządzania są zaś jak następuje:

Gdy przewagę dziesięciokrotną masz – przeciwnika otaczaj.

Gdy przewagę pięciokrotną masz – uderzaj nań;

przy przewadze dwukrotnej – zwódź go, by swe siły podzielił.

Gdy siły wasze wyrównane – zwycięstwa w bitwie szukaj.

Gdy siły twe liczebnie słabsze – za murami obronnymi się kryj.

A gdy siły twe pod wieloma względami słabsze,
[przeciwnika] unikaj.

- 8 Jeśli kto, nieliczne wojska mając, uparcie walczy z wrogiem potężnym, w jego niewoli jedynie rychło się najdzie.
- 9 Wódz kluczową jest państwa podporą⁴. Jeśli wodza krajowi nie braknie – państwo silnym będzie. Jeśli zaś go nie staje, państwu podupaść przyjdzie.
- 10 Władca na armię swą klęskę ostateczną trojako sprowadzić może:
- 11 Jeśli armii przejść do ataku rozkaże, nie wiedząc, iż układ sił wojennych wniwecz takie posunięcie obróci, albo też jeśli wycofać się wojskom nakaże, nie wiedząc, iż takie posunięcie możliwym nie jest. Zwie się to „armii spętaniem”.
- 12 Jeśli spraw wojskowych nie pojmując, armią zarządza sposobem takim [jak całego państwa sprawami], starsi rangą dowódcy jako i pospolici żołnierze zagubią się i rozeznanie utracą. Jeśli armią zarządzania arkana obcymi mu są, a oficerów mianować zamiaruje sposobem takim jak urzędników państwowych, dowódcy pewności co do swych poczynań mieć nie będą⁵.
- 13 Gdy armię niepewność i zamęt ogarną, napaść państw ościennych to sprowadzi. Zwie się to „chaosu w armii wywołaniem i klęski ściągnięciem”.
- 14 Zwycięstwo zaś przewidzieć można w przypadkach pięciu:

孫子

I.III

Ten, który wie, kiedy do bitwy ruszyć należy, a kiedy
czynić tego nie wolno – zwycięstwo osiągnie.

Ten który wie, jak względem liczebności armii własnej
i wrażej decydować – po zwycięstwo sięgnie.

Ten, u którego jedność celu dowódców i podko-
mendnych zapanuje – zwycięstwo posiadać⁶.

Jeśli sam plany ułożył, a uderza na tego, co jest bez
planów – przy nim zwycięstwo.

Wódz, który talenta dowódcy posiada, zaś władca
samodzielności jego nie ogranicza – zwycięstwo
osiąga.

Na tych reguł pięć mieć baczenie to *Dao*⁷ zwycię-
stwa pojąć.

15 Dlatego też powiada się: Kiedy wroga znasz dobrze
i siebie znasz, w żadnej bitwie nie ściągniesz na się niebez-
pieczeństwa⁸.

16 Kiedy znasz tylko siebie, wszelako wroga swego nie dość
dobrze rozeznałeś, czasem zwyciężysz, czasem zaś klęskę
poniesiesz.

17 Gdy zaś nie znasz ni siebie, ni wroga, każda bitwa przy-
niesie ci zgubę.

OBJAŚNIENIA

孫子

I.III

- ¹ Słowo *guo* 國 użyte w oryginale dopuszcza interpretację. Może chodzić o stolicę lub o państwo, a dokładniej o jego zasoby, których przejęcie jest celem wojny. Dwuznaczność może wynikać z tego, że wiele państw w czasach powstawania traktatu było niewielkimi miastami-państwami, podobnymi do greckich *polis*.
- ² Za czasów Sun Zi, a precyzyjniej w czasach powstania tej sekcji traktatu, poradę traktować należało dosłownie ze względu na przewagę techniczną obrony nad atakiem, techniki obrony nad techniką oblężniczą. Porada zachowuje swoją ponadczasową wartość: lepiej atakować w chwili i miejscu, w których użyta siła pozwoli osiągnąć cel najmniejszym ryzykiem i nakładem.
- ³ Fascynującym opisem technik, filozofii i zwyczajów związanych z obleganiem twierdz w erze nowożytnej jest książka Waldemara Łysiaka *Napoleon fortyfikator* – więcej na s. 366.
- ⁴ Użyty w oryg. znak *fu* 輔 to w starożytności rodzaj podpory i zarazem osłony koła rydwanu i wozu.
- ⁵ Autorowi traktatu chodzi zapewne o stan utraty zdolności do samodzielnego realizowania nawet prostych zadań. Pojawia się on zwykle, gdy procedury wypracowane wcześniej (w wyniku gromadzenia doświadczenia), a więc w jakiś sposób oswojone, stoją w sprzeczności z procedurami narzuconymi przez szefa lub dowódcę. Zwykle w umyśle podwładnego powstaje dylemat: robić coś w sprawdzony sposób czy też realizować literalnie wytyczne. Więcej w tekście K. Fudaleja, s. 484.
- ⁶ Ta fraza w szerszej interpretacji treści traktatu odnosi się także do relacji ludu i władcy. Chodzi m.in. o dostrzeganie wspólnoty losu, przeszłości i przyszłości. Tę kwestię porusza się wielokrotnie w wielu miejscach traktatu. Współczesny termin to spójność społeczna (ang. *social coherence*). Zagadnienie omawia m.in. Peter Turchin w wybitnie ciekawej książce *Wojna i pokój, i wojna*. Autor posługuje się m.in. arabskim terminem *asabijja*

i identyfikuje spójność społeczną jako kluczowy parametr decydujący o powstawaniu i upadku imperiów. Opatrzony licznymi przykładami omówienie tego zagadnienia znajduje się w kolejnym, III tomie serii *Wzorce*, w *Siłach Psychohistorii*.

- ⁷ Oryginalną frazę *zhi sheng zhi dao* 知勝之道 można tłumaczyć dosłownie: „znać drogę do zwycięstwa” lub „znać *dao* zwyciężania”. Ale „pojmować *Dao*” albo „pojmować *dao* czegoś” to „zrozumieć początek i przewidzieć koniec”. Możemy więc przetłumaczyć: „Pojąć *dao* tych pięciu [reguł] to władać mocą dostrzegania komu zwycięstwo pisane”.
- ⁸ Ustęp 15 to jedna z najsłynniejszych i najpowszechniej cytowanych tez traktatu.

Rozdział IV

Forma armii

jun xing 軍形¹

Rzekł Mistrz Sun:

- 1 Wojennej sztuki dawni mistrzowie pierwaj sami siebie niezwycięzonymi czynili, a potem dopiero okazji wypatrywali dla przeciwnika pokonania.
- 2 Od nas samych zależy, czy wrogowi ulegniemy, a to czy go pokonamy – od niego.
- 3 Mistrz wojennej sztuki siebie samego może zatem niezwycięzonym uczynić, lecz sobie poręki nie da, iż przeciwnika pokonać zdoła².
- 4 Dla tej przyczyny powiada się: „Wiedzieć można, jak zwyciężyć, ale przy tym możliwości nie mieć, by zwycięstwo odnieść”³.
- 5 Obrona niezwycięzoność zapewnia, tym zaś, co zwycięstwo przynosi – atak.

- 6 Salwowanie się samą obroną oznaką jest sił niedostatku⁴, przeciwnika zaś atak z przewagi jego sił się bierze. •
- 7 Mistrz obrony tak się skrywa⁵, jakoby pod ziemię się zapadł. Mistrz ataku niczym grom uderza z niebios wysokości⁶. •
- 8 Przeto, prawdziwy Mistrz Wojowania własne siły nienaruszone zachować potrafi, a przy tym wygrywa, całkowite zwycięstwo osiągając⁷. •
- 9 Wódz, co zwycięstwo osiąga sposobem takim, iż postronni je dostrzegają, nie jest mistrzem największym.
- 10 Ten, co piórko uniesie, nie jest wszak siłaczem, ten, co słońce i księżyc dostrzeże, sokolim wzrokiem nie włada, jako i gromu dosłyszenie świadectwa słuchu nadzwyczajnego nie daje.
- 11 Ten, którego w dawnych wiekach Mistrzem Wojowania zwali, niepostrzeżenie zwyciężał⁸. •
- 12 Stąd zwycięstwa jego, przez postronnych nienależycie cenione, ani mu sławę wodza wielkiego przynosiły, ani chwałę za czyny niezłomne. Prostym sposobem zwyciężał on – błędów nie popełniając⁹. •
- 13 Właśnie błędów niepopelnianie rękojmą niechybną jest zwycięstwa, albowiem w rzeczy samej pobitego już się pokonuje.
- 14 Mistrz sztuki wojowania pierwszej zatem sobie niezwyciężoność zapewnia, potem dopiero zaś sposobności pokonania przeciwnika nie omieszkuję wykorzystać.

- 15 Przeto armia, której zwycięstwo jest pisane, pierwszej zwycięża¹⁰, potem zaś dopiero o stoczenie bitwy się stara, armia zaś na klęskę skazana pierwszej wdaje się w walkę, a dopiero w boju nadziei zwycięstwa szuka.
- 16 Mistrz Wojowania w przestrzeganiu *Drogi* się doskonalili i po stopniach tychże reguł do zwycięstwa się wspina. To nad zwycięstwem, jako i nad klęską daje mu władzę.
- 17 Stopnie¹¹ ku zwycięstwu takie wiodą: Pierwszy pojemność obszaru stanowi, drugi miara [zasobów], trzeci liczebność, czwarty sił zestawienie, piąty zwycięstwa osiągnięcie¹².
- 18 Obszar państwa to pól uprawnych wielkość, powierzchnia pól zaś ilość ziarna zebranego wyznacza, ilość ziarna na liczebność mieszkańców się przekłada i na zdolność do armii zaciągu; liczebność armii zaś równowagę sił stwierdzić pozwala, a w siłach stron rozeznanie [i działanie z tą wiedzą zgodne] zwycięstwo zapewnia.
- 19 Przeto armia, której przeznaczeniem zwycięstwo jest, podobna zdaje się głazowi na szalę rzuconemu, który zrównoważyć kto się stara, ziarenko piasku na drugiej szali kładąc. Armia na klęskę skazana zaś temu ziarenku, co głaz przeważać próbuje, jest podobną¹³.
- 20 Zwycięstwo wezbrane wód masy przypomina, co spiętrzyły się, by [niepowstrzymanie] w przepaść runąć. Oto czym jest [przeważająca] *Forma*.

OBJAŚNIENIA

- ¹ W niektórych wersjach traktatu w tytule tego rozdziału pojawia się „forma armii” (*jun xing* 軍形), a nie sama „forma”. W swoim przekładzie K. Gawlikowski wzbogaca rozumienie tego określenia: „Termin ten oznaczał w starożytnej myśli «ciało», z jego charakterystyką oraz zdolnościami do bycia użytym w jakiś sposób czy «nadawaniem się do czegoś». Odpowiada on zatem treści rozdziału, w którym daje się charakterystykę «armii zdolnej do odnoszenia zwycięstw»”.
- ² Inaczej: może zapewnić sobie brak podatności na atak, ale nie zapewni sobie, że taka podatność pojawi się u przeciwnika.
- ³ W przekładzie Rogera Amesa widzimy: *Victory can be anticipated, but it cannot be forced* (Zwycięstwo można przewidzieć, ale nie można go wymusić).
Tu można wspomnieć o inercji i bezwładności, jaką ma bieg wydarzeń. Wedle anegdoty historycznej Adolf Hitler tuż przed rozpoczęciem operacji CYTADELA (ataku na Łuku Kurskim latem 1943 roku) miał rzec: „Gdy pomyślę [o tym ataku], skręcają mi się kiszki”. Atak Niemców nastąpił mimo ich wiedzy o rozległych przygotowaniach strony sowieckiej na jego przyjęcie. Ale machina zmobilizowana do ataku, wliczając w nią inercję decyzyjną, kierowała się niepowstrzymaną „logiką”.
- ⁴ Może tu chodzić tak o stan własnych wojsk (liczebność, morale), jak i o niekorzystne okoliczności.
- ⁵ Mistrz obrony czyni się niedostępnym dla potencjalnego ataku.
- ⁶ W oryginale padają zwroty „dziewięć ziem” (*jiu di* 九地) oraz „dziewięć niebios” (*jiu tian* 九天). K. Gawlikowski podaje za Li Lingiem, jednym z interpretatorów traktatu, że dotyczy to „dziewięciu regionów” ziemi i nieba, pojęć używanych w geomancji oraz astrologii. Chodziłoby tu zatem o krycie się pod „dziewięcioma regionami ziemi”, czyli w jej nieodgadnio-

nych i niepoznawalnych głębiach, i powyżej „dziewięciu regionów nieba”, na jego tak samo niepoznawalnych wysokościach, których umysłem ziemskiej istoty ogarnąć nie sposób.

- 7 Zalecenie: należy przejąć zasoby przeciwnika (teren, armię i żołnierzy itp.) nietknięte, nie dewastując ich.
- 8 Chodzi o odniesienie zwycięstwa w tak subtelny sposób, że uchodzi ono uwadze postronnych oczekujących bardziej dramatycznego przebiegu zdarzeń czy zmiany układu sił, takich jak bitwa, formalne przypieczątowanie traktatu cedującego terytorium czy hołd lenny pokonanego.
- 9 Tekst oryginalny nie precyzuje, czy chodzi o błędy w planowaniu czy prowadzeniu działań wojennych. Można domniemywać, że refleksje dotyczą obu tych etapów.
- 10 Poprzez stworzenie przeważającej *Formy*, in. wygenerowanie *Przemownej Siły*, czego świadomy jest wódz (więcej s. 355).
- 11 Stylizacja. W oryginale: reguły *fa* 法.
- 12 Pięć wymienionych czynników (*du* 度, *liang* 量, *shu* 數, *cheng* 稱, *sheng* 勝) nastrocza rozliczne problemy interpretacyjne. Po licznych konsultacjach u specjalistów tajwańskich oraz analizie przekładów na języki zachodnie lista reguł oraz ich zwięzłe objaśnienie może moim zdaniem wyglądać tak: teren (miara powierzchni; rozległość terytorium państwa umożliwiająca stworzenie siły ekonomicznej i potencjału ludnościowego, patrz tekst W. Orłowskiego *Zasoby dla zwycięstwa*, s. 410) decyduje o produktywności, zasoby (miara objętości; tj. zdolności stworzenia materialnych narzędzi do prowadzenia wojny, zdolności produkowania żywności i wyposażenia wojennego), liczebność (miara ilości; liczebność armii, jakie strony walczące mogą wystawić do konfrontacji). Liczebność umożliwia porównanie sił, a to z kolei pozwala przewidzieć, która ze stron zwycięży, a która przegra, o czym była mowa w rozdziale I.
- 13 Ten ustęp spaja rozdział IV i V w jeden ciąg rozumowania nt. koncepcji *Mocy*.

孫子

I.IV

Rozdział V

Moc^I

shi 勢

Rzekł Mistrz Sun:

- I Podział właściwy i liczebność dozwoli [wielką] rzeszą dowodzić takim samym [łatwym] sposobem, jak grupą nieliczną². Wieść do boju grupę ogromną i oddział mały jednak jest łatwo. Rang [dowodzenia] i rozkazów przekazywania właściwy porządek możliwym to czyni³.
- 2 O tym, iż rzesza armii czoło przeciwnikowi stawić potrafi *Wybieg*⁴ i *Działanie jawne* decydują. Przyczyną zaś, dla której wojska w starciu wroga miażdżą jak potężny głaz jajko, *Pustka* jest i *Pełnia*⁵.
- 3 W walce *Działanie jawne* do zwarcia z przeciwnikiem wiedzie, przez *Wybieg* zaś zwycięstwo się osiąga. Mistrz *Wybiegów* jest w ich obmyślanu jako Niebo i Ziemia bezkresny, jako wody rzek Jangcy i Żółtej niewyczerpany. Na słońca i księżyca podobieństwo kresu drogi dochodzi i od nowa bieg swój rozpoczyna; niczym cztery pory roku umiera, by zrodzić się znowu.

- 4 Gamy muzycznej ledwie pięć jest tonów⁶, wszelako ich przemiany więcej melodii tworzą niżli ktokolwiek wysłuchać by zdołał. Barw prostych więcej pięciu nie ma, wszelako łączenia ich bogatsze dają odcienie, aniżeli ktokolwiek dostrzec by potrafił. Ledwie pięć smaków jest prostych, zmieszanie ich wszak więcej smaków rodzi, niż ktokolwiek rozróżnić by umiał⁷.
- 5 *Moc bitewna*⁸ jedynie w *Wybiegu* i w *Działaniu jawnym* objawiać się może, lecz przemiany ich są niewyczerpane. *Wybiegi* i *Działania jawne* jedne z drugich się rodzą na podobieństwo koła, co się bez końca obraca. Któż ich bogactwo wyczerpać by zdołał?
- 6 *Moc* tym jest, co sprawia, iż nurt rzeki górskiej potężne głązy nieść potrafi⁹. Tym, co orłowi ofiarę swą dopaść dozwala, jest *Miara*¹⁰ jego dokładna.
- 7 *Moc* mistrza wojowania wzbiera gwałtownie, a jego *Miara* zawsze jest krótką¹¹. *Mocy* gromadzenie napinaniu kuszy jest podobne, a właściwej *Miary* użycie jest niczym spustu onego zwolnienie.
- 8 Choć w boju wojska i chorągwie się mieszają, Mistrz Wojowania celu z oczu nie traci¹². W zamieszaniu i tumulcie *Forma* armii zanika, do klęski to wszelako [wodza] nie wiedzie.
- 9 Chaos z ładu się rodzi, tchórzostwo – ze śmiałości, a słabość – z siły¹³. O chaosie i porządku w równej mierze odpowiednia liczebność¹⁴ przesądza. Odwagę jako i tchórzliwość żołnierza *Moc* armii określa. Siła lub słabość armii z jej *Formy* wynika.

- IO Gdy mistrz, co wedle własnej woli przeciwnikiem powoduje, ledwie pozorną mu *Formę* objawi, tamten zaś z pewnością podług niej działania podejmie; gdy ten nęci go będzie, przeciwnik niechybnie pokusie ulegnie. Podsunie tamtemu korzyści pozorne, co wroga do przedsięwzięć pobudzą, a samemu z wojskami w zasadzce wyczekiwać będzie.
- II Przeto Mistrz Wojowania do mistrzostwa swego dochodzi, *Moc* budując¹⁵, a nie przez rozkazów wydawanie. Bez żołnierzy starań się on obywa, a na kształtowaniu i powodowaniu *Mocą*¹⁶ polega.
- 12 A kto na *Mocy* polega, ludzi pcha do walki, aż na podobieństwo bali i kamieni się toczą. Naturą onych nieporuszoność jest, gdy na płaskiej ziemi leżą, pędu zaś na pochyłości nabierają¹⁷. Kanciaste nieruchomo trwają, a okrągłe w dół się toczą. Z tego Mistrza Wojowania *Moc* płynie – do walki ludzi posyłanie podobnym jest toczeniu kamieni krągłych z wysokiej góry. Różnica poziomów, co w ruch wprawia – tym właśnie jest *Moc*.

OBJAŚNIENIA

- ¹ W różnych wersjach traktatu tytuł tego rozdziału składa się z jednego lub dwóch znaków chińskich. Tłumaczenie Jarka Zawadzkiego *jun shi* 軍勢 to „moc bitewna”, inne możliwe tłumaczenia: „przemozna siła” (w tekście A. Zapałowskiego), „Moc”. Zob. też opis znaczenia znaku na s. 705. To ten znak pisma chińskiego znalazł się na grzbiecie niniejszego tomu.
- ² Organizacja, struktura armii ma swoje optymalne wzorce, które są skalowalne, tj. dają się zastosować do dowolnego zbiorowiska ludzi. Sun Zi zaleca tym stwierdzeniem, aby poszukiwać uniwersalnych wzorców i prawidłowości. Można efekty tych wysiłków nazwać „dao wojowania” lub „dao prowadzenia wojen”.
- ³ In. sygnałów, sztandarów.
- ⁴ *Qi* 奇 – siły specjalne, wybieg; *zheng* 正 – działanie bezpośrednie, siły jawne. Znaczenie obu omówione w tekście na s. 355, a ich pierwotne rozumienie zaprezentowano w wyciągu z traktatu *Pytania i odpowiedzi...* na s. 192–198.
- ⁵ *Pustka* (*xu* 虛) to niski lub radykalnie niższy poziom gotowości bojowej czy też zdolności bojowej – poziom „przemoznej siły”. *Pełnia* (*shi* 實) to maksimum tej siły. Oba stany zależą zarówno od *Formy* armii (morale, liczebność itp.), jak i okoliczności i warunków, w których przebiega starcie (pogoda, ukształtowanie terenu). Czynniki te działają na uczestników rozgrywki w niejednakowy sposób. Wyczerpujące objaśnienie na przykładach tych kluczowych dla całego traktatu pojęć w tekście *Teoria królowej...* (s. 372).
- ⁶ Kosmologia wykształcona w chińskiej starożytności to fascynująco odmienne spojrzenia na istotę tego, co jest harmonią praw natury. Wiele heterogeniczności zjawisk starożytni filozofowie dzielili na pięcioskładnikowe domeny: pięć podstawowych tonów (my mamy siedem), pięć smaków, pięć metali itp.

- ⁷ W chińskiej tradycji definiowano pięć jakości w wielu domach świata: pięć podstawowych smaków, pięć czynników (żywiołów), pięć barw itp. Te piątki są głęboko wbudowane w chiński kod kulturowy. Dla ilustracji, we współczesnych Chinach sklep metalowo-budowlany to po chińsku *wu jin* 五金 – pięć metali, czyli „wszystko, co z metalu”.
- ⁸ *Zhan shi* 戰勢 – tu: dosł. *moc bitewna*, *Moc*.
- ⁹ W sedno natury tak rozumianej *Mocy* trafia dopisek w przekładzie K. Gawlikowskiego: „siła ta jest zrodzona przez otoczenie”. To przewaga wysokości (energii potencjalnej) przy powietrznym starciu myśliwców, to przewaga ludnościowa rolniczych kolonii brytyjskich nad francuskimi, która zdeterminowała rezultat wojen o dominację w Ameryce Północnej. Można tak wyliczać bez końca.
- ¹⁰ *Jie* 節; zdolność precyzyjnego wymierzenia czasu i dystansu.
- ¹¹ Arch. precyzyjną. Mistrz wojowania osiąga zamierzony efekt działania, uderzając całą swą mocą i działając błyskawicznie. Ten przepis na skuteczny atak widzimy i w filozofii użycia formacji elitarnych (tekst s. 545), i w sztukach walki (tekst s. 277).
- ¹² Lub: „nie może to prowadzić do rzeczywistego chaosu”. Potocznie, chodzi o konfuzję lub utratę orientacji niezbędnej do skutecznego wpływania na bieg zdarzeń.
- ¹³ Słowa te odnoszą się do pozorowania słabości i operowania formą swojej armii tak, aby sprowokować przeciwnika do podjęcia decyzji na podstawie zafałszowanego obrazu sytuacji. Przykładem może być epizod bitwy pod Grunwaldem, w którym część wojsk litewskich uciekła z wiru bitwy, by potem powrócić i ponownie stawić czoła przeciwnikowi. Przedmiotem debat miłośników historii jest to, czy był to manewr celowy, czy faktyczna rejterada.
- Ze słów traktatu wynika też pośrednio, że mistrz wojowania może sobie pozwolić na faktyczne rozbicie własnej formy, a nie tylko pozorne. Skoro jest mistrzem i potrafi kontrolować przemiany jednego w drugie, tym skuteczniej przekona przeciwnika do działania na podstawie zaprezentowanego mu obrazu sytuacji.

- ¹⁴ *Shu* 數. Chodzi o porządek, system podziału armii na jednostki o optymalnej liczebności.
- ¹⁵ Trudno było wybrać słowo języka polskiego, które w moim rozumieniu oddaje myśl autora traktatu. Użyjmy metafory. Najtrafniejszą wydaje się boska zdolność ciskania gromów, ale poprzedzona aktem stworzenia potężnej burzowej chmury, której nagromadzona energia (ładunek elektrostatyczny) jest tym większa, im potężniejsza chmura. Ta energia kondensuje się w postaci wyładowania kierowanego ręką wodza. Gdyby Sun Zi był Grekiem, z pewnością wspomniałby tu moc ciskającego gromami Zeusa.
- ¹⁶ W tym miejscu Roger Ames nazywa *Moc* „strategiczną przewagą” (ang. *strategic advantage*), co celnie identyfikuje źródło zwycięstwa jako efekt mozolnych przygotowań na długo przed bitwą lub wojną. Inne tłumaczenie proponuje Sawyer: „strategiczna konfiguracja siły” (ang. *strategic configuration of power*), co uważam za równie celne, choć polski przekład D. Bakalarza (za Sawyerem) „strategiczna siła wojskowa” zdaje się być w tym głuchym telefonie przekładów o jeden krok za daleko i zupełnie rozmija się z wizją autora traktatu.
- ¹⁷ Jak podsuwa K. Gawlikowski, zdanie jest grą słów – fascynującą. W języku chińskim znajdowanie się na pochyłości wiąże się z niebezpieczeństwem. „Płaski teren” (*an* 安) to nie tyle dosłownie płaski teren, co sytuacja, w której to, co na nim jest znajduje się w stanie równowagi, w stanie spoczynku – jest osadzone w miejscu, w którym bez przyłożenia siły nie stanie się aktywne. Inny znak chińskiego pisma, *ping* 平, to równowaga, poziom, płaski – wchodzi w skład m.in. słowa „pokój” (*heping* 和平) oraz „bezpieczny, stabilny” (*ping'an* 平安). Ten obraz mentalny jest głęboko osadzony w filozoficznej koncepcji znanej jako kroczenie Drogą Środka, czyli z dala od skrajności, które wymuszają zmianę i są przyczyną utraty zdolności przewidywania.

Rozdział VI

Pustka i Pełnia

xu shi 虛實

Rzekł Mistrz Sun:

- 1 Zazwyczaj ten, co na pole bitwy jako pierwszy przybywa i tam przeciwnika wygląda, w pełni sił jest. Ten zaś, co przybywa później, do pośpiechu będąc przymuszonym – tego siły wyczerpane¹.
- 2 Przeto Mistrz Wojowania ruchami przeciwnika swego powoduje, nie dając mu okazji po temu, by ony nim samym powodował.
- 3 Ten, co sprawić umie, aby przeciwnik w miejscu obranym się zjawił, pozornymi korzyściami go mami. Jeśli nadejściu przeciwnika zapobiec pragnie, niebezpieczeństw pozorem go przestrasza.
- 4 Przeto, jeśli przeciwnik w pełni sił jest, on go wyczerpuje. Jeśli przeciwnik do syta się najada, on sprawia, iż ten głodować zaczyna. Jeśli [przeciwnik] obozuje w spokoju, on do wymarszu go skłania. Tam się udaje, dokąd przeciwnik przybyć nie zdoła nawet marszem śpiesznym; tam się objawia, gdzie ony najmniej się spodziewa.

- 5 [Ten, kto mistrzem w powodowaniu przeciwnikiem]
drogę *li* tysiąca pokona, sił nie wyczerpując, jeśli iść mu
przez ziemie od wroga wolne przyjdzie.
- 6 Na co atak przypuszcza, tego pewność ma wzięcia,
gdyż bronione nie jest, a tego broni najskuteczniej, co ata-
ku celem się nie stało.
- 7 Dlatego przeciwnik, co mistrzowi ataku czoło stawia,
nie wie, czego bronić ma, a czoło stawiając mistrzowi
obrony, nie wie, na co atak przypuszczać.
- 8 Bądź maleńkim, nieprzeniknionym bądź!
Aż brak postrzegalnej *Formy* osiągniesz!
Bądź niczym duch tajemniczym, dla ucha
niesłyszalnym, dźwięku nie wydawaj!
A dla wroga swego Panem Losu się staniesz².
- 9 Gdy na ziemie wkraczam przez przeciwnika zajęte, zdat-
nego oporu nie napotykam, albowiem w jego *Pustkę* tra-
fiam. Gdy odwrót zarządzam, pościg mi niestraszny, albo-
wiem nazbyt żywo pośpieszam, aby kto mnie nie dogonił.
- IO Kiedy walki zapragnę, przeciwnik starcia uniknąć nie
zdoła, choćby wały wysokie wzniosł i głębokie wydrążył
fosa, i za nimi się skrył, albowiem ja atak przypuszczę na to,
co on salwować musi.
- II Kiedy walczyć nie chcę, przeciwnik na mnie ataku przy-
puścić nie zdoła, choćbym miast umocnień za obronę
miał ledwie linię w ziemi skreśloną, albowiem zwiódę go,
by w inną podążył stronę.

- 12 Gdy sprawię, iż przeciwnik obroną *Formę* przyjmie, a sam bez *Formy* ostanę, mogę siły własne skupiać, on zaś wtedy swoje rozdzielać musi.
- 13 Gdy moje wojska w jedność się złączą, on swoje na części dziesięć rozbije. Wtedy możliwym będzie jedność jego moją dziesiątką rozgromić. Jam wieloma, tamten nielicznymi.
- 14 Jeśli zdolność mam z wojskami licznymi na siły niewielkie atak przypuścić, wtedy liczebność oddziałów jego, z którymi w bitwie zmierzyć się muszę, zawsze kres mieć będzie.
- 15 Przeciwnik nie może miejsca znać, którem wyzna-
czył dla boju z nim stoczenia. Jeśli nie pozna go, w miejscach wielu do walki gotować się musi. Gdy zaś w miejscach wielu gotowym być musi, siły jego, z którymi w miejscu każdym walczyć mi przyjdzie, nieliczne będą.
- 16 Przeto jeśli straż przednią on umocni, słabą straż tylną mieć będzie. Kiedy zechce do starcia się gotować na skrzy-
dle lewym, na prawym słabym będzie; jeśli zaś zechce prawe gotować, lewe osłabi. Jeśli kto wszędy gotowym być musi, wszędy tedy ledwo nieliczne oddziały miał będzie.
- 17 Słabość liczebna z nieodzownej potrzeby się wywodzi, aby do stawienia czoła przeciwnikowi się gotować; liczeb-
na zaś siła bierze się z przeciwnika przymuszenia, aby tako przeciw nam się gotował.
- 18 Przeto, kiedy przewidzieć kto potrafi miejsce i dzień bitwy, marszem przebyć może choćby *li* tysiąc dla jej sto-
czenia. Jeśli zaś miejsce ni dzień walki znane mu nie są,

tedy lewe skrzydło prawego wspomóc nie może, ni prawe – lewego. Także samo wojsk czoło wesprzeć tyłów nie potrafi, ni tyły czoła.

- 19 O ileż groźniejszą jest okoliczność, gdy oddziały na *li* dziesiątki są odległe, a nawet i te najbliższe kilka *li* dzieli?
- 20 Jeśli wywód mój kto za prawdę uzna, czemuż liczebność wielka wojsk państwa Yue miałyby o ich zwycięstwie przesądzić? Powiada się wszak: „zwycięstwo zawsze jest w zasięgu”. Nawet jeśli tamtego siła w liczbach olbrzymią jest, sprawić można, by w bój jej rzucić nie zdołał³.
- 21 Przeto ku działaniu go pchaj dla mocnych i słabych stron jego zamiarowań poznania. Do czynu go wiedź, by reguły pojąć, co u niego czynieniem lub w spoczynku trwaniem rządzą.
- 22 Podstępem spraw, by *Formę* swą okazał, dla jego miejsc mocnych i słabych rozpoznania. Potyczki z nim wszczynaj, by okazał, gdzie sił ma w nadmiarze, a gdzie mu ich braknie.
- 23 Najwyższą *Formą* wojsk *Bezforemność* jest. Gdy dla oka widzialna ich *Forma* nie istnieje, ni szpieg, który przeniknął głęboko, nie zdoła jej odkryć, ni najmędrszy wraży Mistrz Wojowania zmyślnych planów, co by skutek przyniosły, nie ułoży.
- 24 *Forma* sprawia, iż rzesze wojsk naszych zwycięstwo osiąga, lecz rzesze one umysłem swym nigdy jej nie obejmą.

- 25 Niechaj dostrzeże świat cały mą zwycięzcy *Formę*, nikomu zasię *Formy* poznać nie wolno, przez którą do zwycięstwa dotarłem⁴.
- 26 Zwycięstwa w bitwach nigdy dwakroć także same się nie powtarzają, albowiem *Forma* [którą zawiaduje wódz] do okoliczności się dostraja, te nieskończone są zaś zmiennymi⁵.
- 27 *Forma* wojska niczym woda jest. *Formą* wody jest miejsc wysokich unikanie, a podążanie ku nizinom, *Formą* wojska jest *Pełni* przeciwnika omijanie, a uderzanie w *Pustkę* jego.
- 28 Jako woda bieży powodowana ziem kształtem, tak wojska obierają swą drogę ku zwycięstwu, do stanu sił i rozmieszczenia przeciwnika się układając. Jako woda nie ma *Formy* stałej, tak wojsko stałej *Mocy* nie ma⁶.
- 29 Wojsko winno zdolność mieć dostrojenia i zmiany [swej *Formy*] do przeciwnika stanu i zdolnością tą osiągać zwycięstwa. Oto czym jest biegłość nadludzka⁷.
- 30 Żaden z *Czynników Pięciu* nie zwycięża bez ustanku⁸, pośród pór roku czterech żadna nie trwa wiecznie, słońce już to krócej, już to dłużej przez nieboskłon przebiega, a księżycy przyrasta i ubywa⁹.

OBJAŚNIENIA

- ¹ Dokładnie z taką sytuacją „rozsynchronizowania” gotowości bojowej mieliśmy do czynienia w czasie bitwy pod Grunwaldem. Wojska krzyżackie pojawiły się na miejscu starcia po forsownym nocnym marszu – wojska Korony i Litwy zdążyły wypocząć.
- ² Sekcja jest formą poetycką. Zasluguje na wyróżnienie za pomocą poezji, gdyż niesie kluczowe dla całego wywodu zalecenie. Wiersz i następująca po nim zmiana narracji na pierwszoosobową każe przypuszczać, że ta sekcja jest apokryfem, dopiskiem, który wyszedł spod ręki innego autora. O czym traktat powie dalej, idealną formą jest *Bezforemność*, tj. taki obraz mentalny kierowany ku przeciwnikowi, który nie pozwoli mu na podjęcie adekwatnych kontrposunięć, a zamiast tego wtrąci w paraliż decyzyjny. Pan Losu to w oryg. *Siming* 司命, popularne bóstwo zawiadujące długością ludzkiego życia, patrz przypis 11 do rozdz. II.
- ³ Lub „uniknąć walki” czy też „zapobiec [sprytnym manewrem] wprowadzeniu armii przeciwnika do akcji”.
- ⁴ Chiń. *wuxing* 無形 – *Bezforemność*. To jedna z kluczowych koncepcji traktatu. Wyjaśnia ją tekst T. Formickiego (s. 339). Najbardziej przemawiający jest tu przekład Sawyera: *Men all know the disposition (形) by which we attain victory, but no one knows the configuration (形) through which we control the victory* („ludzie widzą dyspozycję, dzięki której osiągnąłem zwycięstwo, lecz nie pojmują formy – dosł. konfiguracji – przez którą je kontrolujemy”). Zwróćmy uwagę, że ten sam chiński termin został przetłumaczony na dwa różne słowa języka zachodniego (zachodniego kodu kulturowego).
- ⁵ Teza ta może być trudna w przyswojeniu. Moja interpretacja: sztuką zwyciężania jest zawiadywać własną *Formą* w taki sposób, aby dostroić się do zmiennej sytuacji i warunków. Takie

dostrojenie się do natury sytuacji w kontekście *Księgi przemian* jest zdolnością tego, który pojął *Dao* (naturę następowania zjawisk i zdarzeń świata). Patrząc z bardziej prakseologicznej strony, zwycięstwo uzyskane opisanym sposobem miałoby wiele cech działań mistrza, który zamiast trzymać się wyuczonych procedur, potrafi i ma śmiałość od nich odstąpić. Taki przepis na osiągnięcie celu jest esencją dowodzenia przez dawanie wytycznych opisanego w tekście K. Fudaleja (s. 484).

- ⁶ Niektóre warianty tekstu przekłada się na zdanie o nieco innym sensie: „Armia nie ma ani stałej *Formy*, ani stałej *Mocy*”.
- ⁷ W oryginale pojawia się znak *shen* 神 – duch, esencja, bóg, bożek, istota nadprzyrodzona, posiadająca zazwyczaj jakieś nadludzkie moce. W kontekście tego i innych wystąpień może oznaczać osiągnięcie mistrzostwa lub nadludzkiej sprawności w jakimś fachu. Frazę można przełożyć na „oto czym jest być niczym bóg”, mi natomiast niezwykle przypadło do serca użyte przez Rogera Amesę angielskie słowo *inscrutable* (coś, co nie poddaje się łatwo zrozumieniu lub interpretacji), czyli „niepojmowalność”, może nawet „niedosiężność” z punktu widzenia przeciwnika. Oryginalne zdanie traktatu można też przełożyć na: „Oto co esencją jest kierowania armią”. Fraza, która w bardziej swobodny sposób oddaje przekaz oryginału to „szatańska biegłość”.
- ⁸ Gdyż może go pokonać inny, o odpowiedniej naturze. Czynniki to in. pięć żywiołów czy też pierwiastków (*wu xing* 五行) – drewno, ogień, ziemia, metal, woda, które w myśl teorii pięciu przemian przezwyciężają się w zamkniętym cyklu.
- ⁹ Fraza kończąca rozdział odwołuje się do przestania *Księgi przemian*. Ujawnia ona tę prawidłowość wszechrzeczy, że natura zjawisk oscyluje, a cykliczne następowanie po sobie stanów rzeczy (zwykle o przeciwnej, komplementarnej naturze) ma zrozumiałą logikę. Każda rzecz i zjawisko (a więc i armia przeciwnika, i własna, i pory roku, i pory dnia) w każdej kolejnej fazie cyklu oddziałuje i poddaje się siłom w sposób który można pojąć i się do niego dostroić z planami i działaniem – patrz s. 45.

Rozdział VII

Zmagania zbrojne

jun zheng 軍爭

Rzekł Mistrz Sun:

- 1 Zwykle, gdy do użycia siły wojska przychodzi, władca wodzowi rozkaz wydaje, ten oddziały w armię zbiera, rzesze sobie zjednuje i obóz warowny zakłada. Nie masz na świecie mozołniejszej sprawy niżli zmagania zbrojne.
- 2 Trud walki zbrojnej na przemianie *Drogi Okrężnej* w *Drogę Prosta*¹ polega oraz na szkody zmianie w korzyść². •
- 3 Ten tylko wódz, co *Drogą Okrężną* kroczy i mami rywala korzyściami pozornymi, albo zaś ten, co później niżli przeciwnik wyrusza, zasię dociera na miejsce przed nim³, pojęli w pełni przemieniania *Drogi Okrężnej* w *Drogę Prosta* reguły. •
- 4 Starcie zbrojne wojsk może władcy korzyści przynieść, wszakże śłanie do walki rzesz wojska jednako niebezpieczeństwa sprowadza. Jeśli przeto armia w marsz po zdobycz rusza śpiesznie, cały rynsztunek ze sobą unosząc, nazbyt wolno maszeruje i celu osiągnąć nie zdoła.

- 5 Kiedy zaś wyrusza w bój, tabory za plecami ostawiwszy, na uzbrojenia, żywności i obroku utratę się naraża.
- 6 Przetowłaśnie, kiedy walczy się o zdobycze o setkę *li* odległe, a żołnierze co tchu gnają, bez postojenia w dzień i w nocy, i ze zbrojami na plecach przytroczonymi odległości dwa-kroć dalekie przemierzają, na koniec w niewolę dowódcy wszyscy trafiają wraz z wojskami swymi. Najsilniejsi w przód odsadzą, najslabsi zmitrzą i ledwie armii część dziesiąta celu sięgnie.
- 7 W walce o zdobycze odległe o więcej niż *li* pięćdziesiąt wódz straży przedniej ciężkie straty poniesie i zwykle ledwie połowa wojsk jego na czas do bitwy się stawia.
- 8 Kiedy kto walczy o zdobycze o *li* trzydzieści oddalone, tylko dwie z trzech części wojsk na pole bitwy dotrze. Przeto jeśli wojska rynsztunek swój utracą, zguba je czeka. Jeżeli utracą żywność i obrok, jednak na sromotną klęskę są skazane.
- 9 Stąd, kto zamysłów udzielnych książąt nie poznał, przy-mierzy z nimi zawierać zawczasu nie może. Kto gór i lasów, moczarów i przeszkód marsz spowalniających nie zbadał, drogą wojsk pokierować nie zdoła. Kto pomocy od miejscowych przewodników nie ma, co kierunek wskaże, w pełni ziem kształtu na swoją korzyść nie obróci⁴.
- 10 Armiami wojowanie na podstępnie i zwodzeniu wroga się opiera, działania zaś przed się wódz bierze wtedy tylko, gdy niezbite korzyści mu przynoszą⁵. Przez wojsk rozdzielanie lub w jedność skupianie wódz za okolicznością zmienną podąża. Stąd wojska [dowodzone przez Mistrza

Wojowania] szybko jak wiatr się z miejsca na miejsce przenoszą; jak las niewzruszenie stoją; jak pożar spustoszenie czynią; [a zajmując pozycję] niczym góra są niewzruszone; niczym ciemności przeniknąć je trudno, niczym grom z nieba jasnego zaś uderzają.

11 Dla wsi grabieży wojska dziel na oddziały małe. Nowe tereny zdobywszy, nagradzaj, zdobycze rozdając [zasłużonym w ich uzyskaniu]⁶. Pierwej sił równowagę rachuj, a potem do działania ruszaj.

12 Który z wodzów pierwszy w *Drodze Okrężnej* i *Drodze Prostej* biegłość zdobędzie, tego będzie zwycięstwo. Takie oto prawidła są zmagañ zbrojnych sztuki.

13 Napisano w księdze *O zarządzaniu wojskiem*⁷: „We wrzawie bitewnej poruczeń głosem wydawanych nie słysząc, stąd gongi i bębny są w użytku; [uczestnicy] wzrokiem się szukają, dojrzeć się wszelako nie mogą, stąd za chorągwie się chwyta i proporce”. Za gongów i bębnów, chorągwi i proporców sprawą armia bój tocząca jednym ciałem się staje. A kiedy będą niczym jeden człowiek czynić, mężni wprzód nie odsadzą, a tchórzliwi nie zbiegną na tyły. Oto reguła jest rzeszami [żołnierzy] powodowania.

14 Podczas walki nocnej z pochodni oraz bębnów użytek czynić się winno. Za dnia zasię chorągwiami i proporcami posłużyć się trzeba; tym sposobem zmysły żołnierzy się nakarmi⁸. Tak właśnie wojsko wraże może ducha walki utracić, a wódz rozsądek.

15 Przeto gdy bój się rozpoczyna, zapal do walki największy, później słabnie, na koniec zaś – zanika. Dla tej

przyczyny Mistrz Wojny starcia unika, kiedy hart ducha we wrogu silny, tedy zaś uderza, gdy tamtemu męstwa nie stawać poczyną. Mistrz Wojowania walki unika, gdy waleczność tamtego u szczytu stoi, atak wszak przypuszcza, gdy [jego mężność] odwrót bierze. Tak się duchem bojowym włada.

16 Karność⁹ zachowując, bezładu po wroga stronie czekaj; trwaj w spokoju, a niespokoju wyczekuj we wrogim obozie. Tak oto nad umysłami władzę się sprawuje.

17 Opodal pola bitwy przeciwnika wyglądaj, aż nadciągnie z daleka. Wypoczętym wojskiem atakuj wyczerpane¹⁰. Swym żołnierzom sytość zapewnij, a czekaj aż tamten głodował będzie. Oto jak siłą cielesną się rządzi.

18 Na siły wrogie nie nastawaj, gdy pośród ich chorągwi ład przykładowy panuje. Ataku na przeciwnika nie przypuszczaj, kiedy jego szeregi w doborowym porządku stoją. Oto droga, którą kroczy ten, co sztukę posiadł pasowania się z wroga stanem¹¹.

19 Reguły z wojska czynienia użytku takie są: na przeciwnika nie nastawaj, gdy na wyżynie stoi; sił o wzgórze opartych nie atakuj; wroga nie ścigaj, gdy ucieczkę udaje; na wojska ataku nie przypuszczaj, które do bitwy się palą. Wojsk na przynętę podsuniętych nie atakuj; wojsk, co do domu wracają, nie nęčaj.

20 Kiedy zamykasz pierścień okrążenia, wrogowi drogę ucieczki ostaw; nigdy wroga do ostateczności zupełnej nie przywódcz¹². Oto reguły są z wojska czynienia użytku.

OBJAŚNIENIA

- ¹ Yu 迂 oraz zhi 直. Chodzi tu o koncepcyjne przededefiniowanie celu, który chce się osiągnąć. Przededefiniowanie zadania lub inaczej zdolność do nieszablonowego spojrzenia pozwoli wypracować procedurę osiągnięcia zwycięstwa minimalnym nakładem, ale przede wszystkim w sposób niedostępny koncepcyjnie lub organizacyjnie dla przeciwnika. Przykładem jest drugi z tzw. *Trzydziestu sześciu forteli*: „Zamarkuj atak na Wei, aby uratować Zhao”. Bohater historycznej opowieści poradził dowódcy armii idącej z odsieczą, aby zamiast pójść z odsieczą ku oblężonemu miastu, zaatakował stolicę agresora. Armia agresora dobywająca miasto była w pełni *Mocy*... ale na wieść o zagrożeniu własnej stolicy natychmiast przerwała działania oblężnicze i przyspieszonym marszem ruszyła do domu. Została rozbita w chwili, gdy trudy przemarszu zredukowały jej *Moc* do minimum. Pomysłodawca wybiegu zastosował trik polegający na przebudowie mapy mentalnej. Rozdzielił zadania na dwa odrębne: jedno, sprawić, że przeciwnik przestanie oblegać stolicę Zhao; drugie, zniszczyć jego armię. Pełna analiza tej reguły postępowania w tomie *36 forteli*, s. 155–165.
- ² Huan 患 oraz li 利. Zmienienie słabości w siłę. Za źródło przykładu takiego manewru niechże posłuży kinematografia amerykańska. W filmie *Patriota* (2000, reż. Ronald Emmerich) w oczach dowódcy brytyjskiej milicji strony amerykańskiej była siłą bojową mizernej wartości. Dowódca milicji zaproponował, aby ustawić ją do bitwy w kluczowym miejscu. Zagrywka udała się: brytyjski dowódca uznał ten odcinek szyków za najlepszy do ataku i wpadł w pułapkę. Była ona zaprojektowana dokładnie w myśl wcześniejszego wywodu Sun Zi – należy powodować decyzjami przeciwnika tak, by on sam z ochotą robił to, co jest naszym życzeniem. Całe to podwójne zestawienie przeciwieństw nawiązuje do prawidła znanego

chińskim strategom jako „Stwórz coś z niczego” (dosł. zrób Pełnię z Pustki). Chodzi o zmianę natury czynnika (liczebność armii, rozpoznana przez przeciwnika intencja zaatakowania jakiegoś celu) w sposób, który zaburza przeciwnikowi przestrzeń decyzyjną – obraz sytuacji staje się nieaktualny.

- ³ Ten przykład to nawiązanie do bardziej ogólnego prawidła: cały pakiet parametrów armii (prędkość jej przemieszczania, liczebność itp.) to zbiór czynników, w którym natężenie każdego w naturalny sposób oscyluje lub zmienia się zgodnie ze swoją naturą (Chińczycy mówią na to: „zgodnie z *Dao*”). Należy niezauważenie lub w sposób zaskakujący dla przeciwnika zaburzyć te naturalne oscylacje (albo „ułożyć z nich inną symfonię”), co sprawi, że plany przeciwnika – jego obraz sytuacji (w tym zdolność przewidywania zdarzeń) – staną się bezwartościowe. Percepcja jest wszystkim.
- ⁴ Najbardziej spektakularny moim zdaniem przykład w historii nowożytnej pochodzi z czasów wojny secesyjnej (1861–1865). Kartografowie generała Thomasa „Stonewalla” Jacksona odkryli na mapach świeżo wycięty przez drwali leśny trakt. Użycie go do szybkiego przemarszu pozwoliło armii dowodzonej przez Jacksona na manewr błyskawicznego obejścia i kompletne zaskoczenie wojsk Unii, zaatakowanych w chwili delektowania się wieczornym biwakiem. Mówimy o bitwie pod Chancellorsville, 2 maja 1863 roku.
- ⁵ Równie dobry przekład zaproponował Roger Ames: *calculate advantages in deciding your movements* („zrób rachuby zysku, gdy decydujesz co do swych działań”).
- ⁶ Ze względu na dużą przestrzeń interpretacyjną języka chińskiego ten fragment bywa przekładany zupełnie inaczej. Roger Ames proponuje tak: *In plundering countryside, divide up your numbers; in extending your territory, divide up and hold the strategic positions* („plądrując wsie, rozpuść swą armię, zagarniając terytorium, podziel się, by obsadzić strategiczne miejsca”).
- ⁷ *Junzheng* 軍政 to zaginiony jeszcze w czasach starożytnych traktat wojсковy.

- ⁸ Bardzo liczne przykłady bitew historycznych pokazują, że efektywność żołnierza spada, jeśli przyjdzie mu działać w środowisku chaotycznym i nierozpoznanym („w nocy, w czasie deszczu, w terenie na styku czterech map sztabowych”, jak głosi amerykańskie powiedzonko wojskowe).

Może tu też chodzić o tzw. kompleks niższości, czyli skokowy spadek morale wynikający z niemożności odpowiedzenia ogniem na ogień nieprzyjaciela (bezsilność). Dlatego przekłady i interpretacje tego fragmentu, w moim przekonaniu, nie odzwierciedlają intencji autora traktatu. W oryginale czytamy *bian ren zhi ermu* 變人之耳目 (zmienić uszy i oczy ludzi). Tym bardziej taka interpretacja bliższa może być myśli autora, że następne zdanie traktatu mówi o utracie morale (lub rezonu, ducha bojowego) przez przeciwnika.

- ⁹ Alternatywnie „porządek” lub „[należyte] dowodzenie”. Przekład uznaniowy słowa *zhi* 治.
- ¹⁰ Ta wojskowa maksyma w traktacie *Trzydzieści sześć forteli* brzmi: „wyczerpuj wroga, a sam gromadź siły”.
- ¹¹ Bardziej dosłowny przekład to „...sytuacji zewnętrznej” lub „zmian sytuacji zewnętrznej”. Zdania „Tak zarządza się duchem bojowym” powyżej oraz niniejszym omawiane mają w oryginale bliźniaczą strukturę gramatyczną, są rodzajem litanii, zabiegu poetyckiego. Zaprezentowałem dwa warianty przekładu, aby zademonstrować swobodę, jaką daje tłumaczowi „lako-niczny” klasyczny język chiński.
- ¹² Traktat wyjaśnia sprawę w innym ustępie: żołnierz walczący w desperacji, np. wiedzący, że nie ma drogi odwrotu, walczy na śmierć i życie, zdolny jest więc do aktów straceńczej odwagi. W chińskim piśmiennictwie wojskowym przyjęła się fraza „ziemia śmierci”, która akurat tutaj się nie pojawia. Przestroga pojawia się w różnych kontekstach i ujęciach, m.in. by nie atakować przeciwnika mającego za plecami wzniesienie.

Rozdział VIII

Na Dziewięć Przemian baczenie^I

jiubian 九變

Rzekł Mistrz Sun:

^I Zwykle, gdy do użycia siły wojska przychodzi, władca wodzowi rozkaz wydaje, ten oddziały w armię zbiera, rzesze sobie zjednuje i obóz warowny zakłada.

² W „terenie niebezpieczeństw pełnym”² – obozem się nie rozbijaj.

Gdzie się „szlaki ważne krzyżują” – przymierza zawieraj [z władcami sąsiednich księstw].

Na „ziemi zrywania więzi”³ długo nie ostawaj.

Na „ziemi, gdzieś okrążony” – plany zmyślne układaj.

Na „ziemi śmierci” – walcz⁴.

³ Szlaki są, na które się nie wstępuje.

Armie są, których atakować nie należy.

Miasta warowne są, których nie wolno oblegać.

Miejsca są, o które walczyć nie należy.

Nakazy władcy są, których nie wolno wypełniać.

4 To właśnie pod rozważę wzięwszy, jedynie ten wódz, co korzyści pojął płynące z dziewięciu sposobów poddania się rzeczy stanowi, wie, jak sił zbrojnych używać. Wódz, co nie pojął ich w pełni, nawet jeśli dobrze miejsca [wspomniane] zna, na swoją korzyść ich obrócić nie zdoła.

5 Ten, kto dowodzi wojskami, biegłości zasię w sztuce poddania się rzeczy stanowi rozmaitemu nie osiągnął, jeśliby nawet poznał pięć korzyści, nie zdoła dla siebie z pożytkiem ludźmi [swymi] dowodzić.

6 Przeto mędrzec korzyści i straty zważyć umie. Jeżeli zdoła zyski zrachować, znak to, iż dowodzenia godzien, jeśli zaś umie straty i zagrożenia dostrzec – od wszelkich niepomyślności ratunek należć zdoła.

7 Przeto udzielnych książąt zapal studź, niechaj o straty drżą i niebezpieczeństw się lękają; uwagę ich niedogodnościami odwracaj, do czynu ich pchaj, korzyściami mamiąc.

8 Jednakże, jako reguły wojskiem dowodzenia głoszą, nie oczekuj, iż wróg się do bitwy nie stawi, ku temu zaś myśli obróć, jak się gotować dla stawienia mu czoła. Nadzieję porzuć, iż wróg ataku zaniecha, rozważaj zaś, co przedsięwziąłeś, by atak jego daremnym się okazał.

9 Oto Zagrożeń Pięć, których źródłem wodza osoba:

Jeśli śmierci się nie lęka – zabić go łatwo.

Jeśli przeżyć chce za cenę wszelką – pojmany ostać może.

Jeśli drażliwy i łatwo gniewem wybucha⁷ – da się do czynu nierozważnego przywieść.

Jeśli honor miłuje – da się łatwo urazić.

Jeśli lud miłuje głęboko – brzemień niepewności ciążyć mu będzie, czy dobrze, czy źle czyni⁸.

- 10 Z tych Zagrożeń Pięciu każde od wad wodza się wywodzi i do zguby prowadzi, jeśli wódz taki z wojska użytek czyni. Gdy armia rozbita ostaje, a wódz ginie, jedno z Pięciu Zagrożeń jest tego przyczyną. Przeto wodza mianując, rozważyć owe trzeba nieodzownie.

OBJAŚNIENIA

¹ Dostł. dziewięć przemian. Dostrojenie się do dynamicznie oscylujących zmian środowiska działania, stanu przeciwnika, stanu samego siebie; adaptować się do zmiennego otoczenia i sytuacji. Patrz przypis 9 do rozdz. VI.

- ² *Pidi* 圯地. Pozostałe miejsca, nie uwzględniając ostatniego *sidi* z przypisu 4, to *qudi* 衢地, *juedi* 絕地, *weidi* 圍地.
- ³ Po opuszczeniu granic własnego kraju. Obszar rozdzielający dwa państwa. Autor traktatu wyjaśnia to w rozdziale XI.
- ⁴ Ziemia śmierci *Sidi* 死地 to miejsce, z którego drogi ucieczki zostały odcięte. To ostatnie zalecenie należy interpretować jako wskazówkę, aby własnych podkomendnych z rozmysłem ustawiać w sytuacji beznadziejnej, co sprawi, że będą walczyć desperacko, bez dbałości o życie. Z poprzedniego rozdziału znamy pouczenie, aby w takiej sytuacji nie stawiać żołnierzy przeciwnika.
- ⁵ Chodzi o decydentów, którzy m.in. widząc okazję, wszczynają wojny „napastnicze” i wysyłają armię, by podbijać sąsiadów. Autor tych słów traktatu daje porady dyplomatyczne szczególnie przydatne w czasach chaosu politycznego Epoki Wiosen i Jesieni. Tu warto przytoczyć anonimową formułkę sprytnie podsumowującą naturę tzw. odstraszenia strategicznego, ukutą w bliższych nam czasach: „Armię buduje się po to, aby nie być zmuszonym do jej użycia”.
- ⁶ Znowu mamy duże pole do interpretacji oryginalnej treści. Najlepsze wydaje się nawiązanie do rozdziału IV, w którym autor traktatu stwierdza, że mistrz wojowania potrafi tak przekształcać swoją formę, że nie sposób go pokonać.
- ⁷ Słowo użyte w oryginale pozwala interpretować cechę charakteru wodza bardzo szeroko. Najogólniej to zdolność trzymania w ryzach ego.
- ⁸ Chodzi o sprokurowanie dylematu i idącego z nim paraliżu decyzyjnego. Ich ofiara nie potrafi natychmiastowo rozstrzygnąć, co ważniejsze: obrona cywili czy zniszczenie wroga. Sytuację dylematu widzimy w książce Nicholasa Monsarrata *Okrutne morze* i filmie na jej podstawie (1953, reż. Ch. Frend). Kapitan korwety osłaniającej konwój, aby zaatakować niemieckiego U-Bootu, musi przepłynąć przez obszar morza, na którym unoszą się rozbitkowie z właśnie storpedowanego frachtowca.

Rozdział IX

Armii w pochód prowadzenie

xing jun 行軍

Rzekł Mistrz Sun:

¹ W ogólnym spraw ujęciu przy manewrach armii stale na przeciwnika ruchy baczyć trzeba.

² Góry pokonując, dolin się trzymaj. Obozuj na wyniośłości, stronę życiodajną wybierając¹. Wroga na pochyłości napotkawszy, pod górę nie atakuj. Tak oto kieruje się wojskami na ziemi górzystej.

³ Gdy przez rzekę się przeprawiasz, pozycję zajmuj od niej w oddaleniu. Gdy tamten się przeprawia, nie ruszaj na niego, jeśli [czołem pochodu] wciąż jest w wodzie. Lepszy skutek uderzenie odniesie, kiedy połowa sił jego już na drugim brzegu stoi, ale jego wojsk część znaczna jeszcze rzekę przekracza.

⁴ Gdy bitwę mu wydajesz, nie czyn jej miejscem rzeki pobliza. Na wzniesieniu zajmuj pozycję, stronę życiodajną wybierając, nie czyn tak zasię, jeśliś w dół rzeki od nieprzyjaciela. Tak oto kieruje się wojskami w rzek sąsiedztwie.

- 5 Gdy przez słone rozlewiska i mokradła się przeprawiasz, unikaj dłuższego pośród nich pobytu. Jeżeli walczyć ci pośród nich przyjdzie, dla wojsk swych miejsca szukaj przy wodzie płynącej i rozległych traw kępach, tyłem się na zagajnikach opierając. Tak oto wojskami się kieruje na słonych rozlewiskach i pośród mokradeł.
- 6 Na nizinach łatwiejsze zadanie, a za plecami i po prawej miej wzniesienia. Teren śmiertelny z przodu miej, teren życiodajny² zaś z tyłu. Tak oto kieruje się wojskami na równinach.
- 7 W ogólnej spraw rachubie jeśli tym sposobem wojskami na czterech ziem rodzajach będziesz zawiadywał, armia twa przeważy, albowiem działanie wedle tych reguł czterech dało Żółtemu Cesarzowi zwycięstwo nad Cesarzami Czterema³.
- 8 W szerokim spraw ujęciu wojska wyższe tereny lubią, a przekleństwem są im ziemie nisko położone; miejsca Yang cenia, miejscami Yin⁴ zaś gardzą; armii siła wzrasta na ziemiach życiodajnych, poruszać się jej łatwiej na twardym podłożu. Tym oto sposobem wojska chronić należy przed chorobami rozlicznymi i to właśnie zwycięstwo zapewni.
- 9 Na pagórkach, wzgórzach, brzegach rzek czy groblach stając, zawsze stronę Yang zajmuj ze wzniesieniami, które tyły i stronę prawą osłaniają. To twym wojskom przewagę da, gdyż ziemi rzeźba im służy.
- 10 Jeżeli w górze rzeki deszcze padają, co wełniąc się woda zwiastuje, zaniechaj przeprawy, aż wody opadną.

- 11 Zasad tych przestrzegaj, by wąwozy zamknięte, „studnie” naturalnie z formy ziemi stworzone, „więzienia”, „sieci”, jako też „szczeliny”⁵ co rychlej opuścić lub nie wstępować w nie wcale.
- 12 Nam trzymać się z dala od takich miejsc niechybnie, wroga zasię jak najbliżej nich [winniśmy umieścić]. [Owe złowrogie] ziemie mają się przed nami naleźć, na tyłach zaś tamtego.
- 13 Jeżeli po bokach armii najdziesz wąwozy przepastne, skały strome, jeziora albo bagniska, lasy czy trawy wysokie, po wielokroć je badaj, miejsca są bowiem, w których przeciwnik zasadzki szykuje i gdzie skrywają się szpiedzy.
- 14 Jeżeli wróg jest blisko, a spokój zachowuje, znak to, iż w naturalnych rozpadlinach się on skrywa⁶.
- 15 Jeżeli ostaje daleko, a do walki nas podburza, znakiem to, iż do wyjścia mu na spotkanie nas wabi.
- 16 Jeżeli na miejsce przeszedł, w którym łatwo go zastać – przewagi jakoweś ma w zanadru. Jeżeli drzewa szumią i się poruszają, znak to, iż wróg nadciąga.
- 17 Jeżeli wśród gęstych łąk przeciwnik stawia wiele zasłon z traw uplecionych, znaczy, iż zasiać niepewność w nas chce.
- 18 Jeżeli ptaki wzlatują spłoszone, oznacza to zasadzkę.
- 19 Jeżeli spłoszony dziki zwierz do ucieczki się rzuca, wróg atak z ukrycia podejmuje.

孫子

I.IX

- 20 Kiedy kurzawa wznosi się szybko i wysoko, wozy bojowe nadciągają. Jeżeli tuż nad ziemią nisko i szeroko się kładzie, nadciąga piechota. Jeżeli smugi pyłu w różne strony się wznoszą, wróg drewno na opał zbiera. Jeśli nieliczne są i to tu to tam się pojawiają, obozuje.
- 21 Jeżeli słowa posłów jego są unizone, lecz jego wysiłki się wzmagają, do postąpienia naprzód się gotuje. Jeżeli słowa posłów butne są, a on ku tobie podchodzi, znaczy, iż odwrót szykuje.
- 22 Kiedy jego lekkie wozy bojowe wyruszają dla miejsca na skrzydłach zajęcia i w szyki bojowe się zwierają, rychło atak rozpocznie.
- 23 Jeżeli pokoju zawarcie nie po jego myśli jest⁷, ale on nagle rozejmu szuka, znak to, iż podstęp knuje.
- 24 Jeżeli żołnierze w różne strony bieżą, a wojska szyki bojowe zwierają, znak to, że nadszedł czas bitwy.
- 25 Jeżeli wróg już to postępuje, już to się cofa, znaczy, iż gdzieś nas zwabić zamieruje.
- 26 Jeżeli żołnierze wroga stoją, na swym orężu się wspierając, znaczy, iż głód cierpią.
- 27 Jeżeli żołnierze, którzy po wodę idą, najpierw sami piją, znak to, iż wojsku wody brak.
- 28 Jeżeli dostrzega okazję, nie sięga zaś po nie, znak to, iż wyczerpany jest.

- 29 Jeśli ptaki się zlatują, miejsce musi być od ludzi opuszczone⁸.
- 30 Jeśli nocną porą żołnierze wroga nawołują się wzajem, lęk wśród nich panuje.
- 31 Jeśli w szykach wroga nieład się objawia, znak to, iż wódz powagą wśród oddziałów się nie cieszy.
- 32 Jeżeli chorągwie i proporce we wroga obozie często miejsca swe zmieniają, znak to, iż zupełny bezład go ogarnął.
- 33 Jeżeli dowódcy często gniewem wybuchają, znak to, iż żołnierze są wyczerpani.
- 34 Jeżeli konie karmi się ziarnem miast trawy, a ludzie mięsem zabijanych zwierząt się żywią miast ziarnem, znak to, iż armii zbrakło obroku.
- 35 Jeśli kociołków znad ognisk się nie zdejmuje, żołnierze zaś na spoczynek do namiotów nie powracają, znaczy to, iż wróg kresu wytrwałości sięgnął i na szalone czyny porwać się może⁹.
- 36 Jeśli widzisz żołnierzy, co rozprawiają żywo miast powinności wypełniać albo cichaczem się naradzają w gromadach małych, znaczy, iż wojsko sercem przy wodzu już nie jest.
- 37 Częste nagród rozdawanie znakiem, iż sytuacja trudna, częste kary zaś, iż bez nadziei. Jeśli wódz na starć wstąpię sroży się, potem zaś [buntu] rzesz wojska się lęka, znakiem to, iż w armii zupełne rozprzężenie zapadło¹⁰.
- 38 Jeżeli posłannicy z darami przybywają i o polubownym rozejmie prawią, wróg na czasie zyskuje dla odpocznienia.

- 39 Jeżeli wojska przeciwnika gniewem się unoszą i ruszają ci naprzeciw, lecz wstrzymują się i w bój nie idą, ani też w tył kroku nie dają, trzeba koniecznie na wszelkie wroga ruchy baczyć i oka z niego spuszczać nie wolno¹¹. •
- 40 Liczebna siła armii nie ma wagi najwyższej, albowiem nawet gdy brak ci siły, co podstawą do wojsk użycia być może¹², dość będzie siły skupiać, wroga zamiarowania bacznie przejrzyć, a pojmać go zdołasz bez trudu¹³. •
- 41 Jeśli zasię zaniedbasz wroga zamysłów ze wszystkich sił rozważanie i lekce sobie ważyć będziesz jego [możliwości], niechybnie to ty w jego niewolę popadniesz.
- 42 Jeżeli żołnierzy karzesz, nim ich serca zjednasz, oni powolni twym rozkazom z woli własnej nie będą, posłuchem cię nie obdarzą, powodować nimi nie zdołasz.
- 43 Jeżeli żołnierze wodza miłują i z własnej woli są mu powolni, lecz wódz im należnych kar nie wymierza, do boju niezdarnymi się stają.
- 44 Przeto rządz nimi przy władzy wen¹⁴ pomocy, karności zaś żądaj, z władzy wu użytek czyniąc, tedy armię do stanu przywiedziesz, który zwać można: „zwycięstwo jej pisane”. •
- 45 Jeżeli niewzruszenie do słuchania nakazów lud przyuczysz, będzie on posłusznym. Jeśli zaś cierpliwego uporu zbraknie w domaganiu się posłuchu, lud niepokornym będzie. Ten, co wytrwale posłuchu się domaga, ufność wzajemną osiągnie pomiędzy sobą a ludem woli swej poddanym¹⁵. •

OBJAŚNIENIA

- ¹ Chiń. *sheng* 生, tj. stronę nasłonecznioną (*Yang* 陽). Co wynika z innych uwag zawartych w dziele, chodzi o ograniczenie strat niebojowych, związanych z rozprzestrzenianiem chorób, dostępem do czystej wody, wystawieniem na zimne, północne wiatry itp. Kwestie te są esencją chińskiej sztuki modelowania przestrzeni, którą znamy jako *fengshui* (風水), dosł. wiatr i woda. Patrz przypis 4 poniżej.
- ² Chiń. *si* 死, tj. teren położony nisko i wilgotny, na zboczu zacienionym, a więc niesprzyjający życiu; W opozycji do terenu życiodajnego, patrz przypis 1 powyżej.
- ³ Chodzi o władców czterech stron świata. To Cesarz Zielony (wschód), Cesarz Czerwony (południe), Cesarz Biały (zachód), Czarny Cesarz (północ). Zwycięskiemu Cesarzowi Żółtemu przypisana jest piąta strona świata – środek.
- ⁴ Miejsca Yang to tereny nasłonecznione, a więc suche i o suchym powietrzu a miejsca Yin to tereny zacienione, a więc wilgotne, a przez to o niezdrowym powietrzu. To właśnie terminy Yang i Yin używane są w chińskich kodzie kulturowym do opisywania lokacji, które autor traktatu nazywa miejscami życia i miejscami śmierci (patrz przypis 1 i 2).
- ⁵ Studnie – niecki, w których gromadzi się woda, a więc zapewne zabagnione. R. Ames: „stawy z zastałą wodą” (ang. *stagnant ponds*); Więzienia – miejsca zamknięte z trzech stron, w które łatwo wmaszerować, ale z których trudno uciec.; Sieci – miejsca z gęstą roślinnością, która krępuje manewry; Szczeliny – wąskie przesmyki lub przełęcze w górach.
- ⁶ Fraza „skrywać się w rozpadlinach” jest w innych traktatach wojskowych określeniem na słabość sił, co zmusza

wodza do unikania kontaktu z przeciwnikiem, którego uznaje za potężniejszego.

- ⁷ W oryginale jest tu fraza *wuyue* 無約, rozumiana jako „brak traktatu”. Frazę wraz z dalszą częścią zdania można rozwinąć do spostrzeżenia, że z sytuacji nie wynika, aby chciał zakończyć wojnę (nie osiągnął swoich celów, jego armii nie grozi klęska), a jednak sygnalizuje, że tak jest.
- ⁸ Chodzi o sytuację, w której przeciwnik skrycie wymyka się ze swojego obozu.
- ⁹ Taki stan interpretowany jest jako gotowość na desperacki czyn. W rozdziale XI Sun Zi podsuwa maksymę: „armia powinna być jak człowiek, który wspiął się wysoko i odrzucił drabinę”.
- ¹⁰ A więc w określonych warunkach łatwo pójdzie w rozsypkę. Sformułowanie w oryginalnym tekście (*bu jin zhi zhi* 不精之至) można rozumieć na dwa sposoby: „[dowódca] nie jest w stanie natchnąć podległej mu armii duchem bojowym” lub „[dowodzenie] takie jest szczytem niekompetencji”.
- ¹¹ Zjawisko takiego braku zdecydowania oznacza, że przejawiający je człowiek lub masa ludzka stoi przed krytycznym dylematem (np. przestępca z nożem w ręku, któremu zastępuje drogę policjant). W takich sytuacjach szale decyzji desperata zwykle przechylają się w sposób zupełnie nieprzewidywalny. Alternatywą dla zalecanej przez Sun Zi nadzwyczajnej czujności (postawy biernej) jest próba deeskalacji lub, co wymaga najwyższego kunsztu, sprawienie, że dylemat zostanie rozwiązany (dobrze wyszkolony policjant otwiera możliwość ucieczki, co zgodne jest z zaleceniem Sun Zi, aby wrogowi w desperacji dać drogę wyjścia z matni!).
- Niezwykle ciekawe spostrzeżenie znajdziemy w książce *The Face of Battle* Johna Keegana. Stosuje on do opisu sytuacji walki terminy „dystans krytyczny” i „dystans ucieczki”, którymi posługuje się zoolog Heini Hediger (1908–1996). W skrócie, istnieje pewien graniczny dystans, różny dla każdego gatunku zwierzęcia, którego przekroczenie zamiast ucieczki uruchamia instynkt walki: „Poskramiacze lwów manewrują wielkimi bestiami drapieżny-

mi na ich wyznaczone miejsca na arenie, grając w niebezpieczną grę na marginesie między dystansem ucieczki i dystansem ataku”. John Keegan, *The Face of Battle*, New York 1976, s. 166.

- 12 Fragment ten jest wyjątkowo niepodatny na jednoznaczną interpretację, przez co efekty pracy autorów przekładów traktatu są rażąco rozbieżne. Problem stanowi rozwikłanie znaczenia znaku *wu* 武 w kontekście wyводу. Sam znak to wojskowość, armia, broń (pojedyncza sztuka) lub oręż, uzbrojenie ogólnie. Fraza *sui wu wu jin* 雖無武進 może oznaczać „choć armia, którą się posługujesz nie ma cech pozwalających na użycie jej do osiągnięcia celu [np. mniej liczna], to [decydujesz mimo tego jej feleru] działać z tym, co masz”.
- 13 Wieloznaczność znaku *qu* 取 (osiągnąć, zdobyć, pozyskać, pojąć) sprawia, że całą frazę *shi wei bi qu* 是謂必取 można przełożyć na „jest skazany na zwycięstwo”, „musi osiągnąć zamierzone cele”.
- 14 *Wen* 文 to m.in. narzędzia takie jak dobroć, troska, nagrody. *Wu* 武 to normy prawne i system kar, wszystko, co wiąże się ze stosowaniem przymusu. Te dwa pakiety narzędzi oddziaływania na żołnierza można nazwać metodą kija i marchewki. Starożytne chińskie systemy administracyjne dzieliły się na dwa piony, *wen* i *wu*. Ten pierwszy zajmował się zarządzaniem za pomocą narzędzi niezawierających elementu przemocy: edukacją, nagrodami. Drugi pion (nazwijmy go roboczo „resortami siłowymi”) realizował czynności nacechowane negatywnie przez tabu religijne i obyczajowe – wymagające użycia przemocy, siły, przymusu: od wymierzania kar po zarządzanie wojskiem.
- 15 Pierwsza część zalecenia mówi o ludzie *min* 民, czyli mieszkańcach państwa. Jednak w ostatnim spostrzeżeniu występuje znak *zhong* 眾, który odnosi się do mas ludzkich, a więc także do mas wojska. W oryginalnym tekście nie pojawia się podmiot, co sprawia, że adresatem porady może być i władca, i wódz.

Rozdział X

Formy Ziemi

di xing 地形

Rzekł Mistrz Sun:

- 1 Takie oto Ziemi Formy [rozróżnić można]: „co ku spotkaniu prowadzą”, „co pętają”, „co rozdzielają”, „co zawężają”, „co trudno dostępne są” i „co odległe”¹.
- 2 Jeżeli łatwo wkroczyć na nią możemy, a tamten przybliżyć się do nas ma zdolność, to ziemia „co ku spotkaniu prowadzi”. Wkroczywszy na nią, w pierwszej kolejności wzniesienie górujące zajmij, jego stronę Yang obierając dla dróg dostawom otwarcia. Jeśli tam bój przyjdzie rozstrzygnąć, przewagę osiągniesz.
- 3 Jeżeli bez wysiłku postępować możesz, a trudno ci z pola ustąpić, to ziemia „co pęta”. Na ziemi takiej, jeśli przeciwnik, co niżej się znalazł, do walki jeszcze nie gotów, łatwo go pokonasz. Jeśli jednak jest gotów, a ty go pokonać nie zdołasz, odwrót trudnym będzie, a atak [kolejny] porażką się okaże.

- 4 Jeżeli ruchy nasze i tamtego jednakowo są utrudnione, ziemia zwie się taką „co rozdziela”. Tamże, nawet jeśli wróg ku stronie dalekiej cię wabi², przeprawy poniechaj. Jeśli zaś ty nęcisz tamtego, by ku tobie postąpił, kiedy połowa wojsk jego po twojej stronie się najdzie, wtedy uderz, a zwycięstwo osiągniesz.
- 5 Gdy przyjdzie ci formę „co zawęża” napotkać, ty zajmij ziemię taką czym prędzej, bacząc, by ją w pełni wojskiem swym obsadzić, i wroga czekaj. Jeżeli zaś to tamten pierwszy ziemię tę zajął i armią swą zappełnił, ku niemu nie postępuj. Jeśli wszak całej ziemi oddziałami zappełnić nie zdoła, przecisnąć się próbuj.
- 6 W przypadku ziem, „co trudno dostępne są”, pierwszy je zajmij, na stronie Yang wojska rozstaw i tam przeciwnika czekaj. Jeśli to on zaś ziemię tę przed tobą zajął, odwrót zarządz i kuś tamtego, by ostoję ziem, co o zwycięstwie rozstrzygnąć mogą, opuścił; [ze wszech miar] nie ruszaj wszak na niego³.
- 7 Jeśliś na ziemi „odległej”, a tamten Mocą twojej Mocy dorównuje, trudno skłonić będzie onego do [przyjścia do ciebie] i walki. Jeśli ty zaś ku niemu postąpisz, zwycięstwa nie odniesiesz.
- 8 Form owych sześć na *dao przestrzeni*⁴ [walki] się składa. Aby twym celom udatnie służyły, niezbędnym jest dogłębne [natury] ich rozważenie.
- 9 Armie [na los rozmaity] są skazane: na „odwrót”, „beżład”, „drętwotę”, na „rozpad ode środka”, „w chaos popadnięcie” i na „rozgromienie”⁵. Tych sześć

stanów klęski nie przez Niebo jest zsyłanych, a z uchybień wodza wynika.

- 10 Gdy sił nierównowaga taka jest, iż jeden przeciwko dziesięciu staje, takie wojsko zwie się „na odwrót skazanym”.
- 11 Gdy szeregowi żołnierze silni są, wyżsi zaś rangą słabi, armię zwie się „na bezład skazaną”.
- 12 Gdy zaś to wyżsi rangą są silni, szeregowi żołnierze zaś słabi, armię taką zwie się „odrętwiałą”.
- 13 Jeżeli wyżsi rangą żołnierze, do wodza zrażeni, samowolnie i z hardością wielką wroga szukają i z nim walczą, przez co wódz w możliwościach armii własnej rozeznanie zatracą, armię zwie się „na rozpad ode środka skazaną”.
- 14 Gdy wodzowi sił i surowości braknie, a zasady karności nadto niejasnymi są, tedy żołnierzom rangi wszelakiej stałych prawideł zbraknie, których przestrzegać winni, szyki bojowe zaś zwierzać będą bezładnie. Taką armię zwie się „na popadnięcie w chaos skazaną”.
- 15 Jeśli wódz do wroga stosownej miary nie przyłoży, tedy z siłami nielicznymi na liczniejszego uderzy, słabych oddziałów użyje dla uderzenia na silne i wojnę prowadzić będzie bez doborowych oddziałów w bój ślania⁶. Taka armia zwie się „na sromotną ucieczkę z pola bitwy skazaną”.

孫子

I.X

- 16 Tych sposobów sześć dowodzenia na Drogę do Klęski Prowadzącą się składa. Niezbędnym dla wodza jest zgłębianie ich z uwagą najwyższą.
- 17 Kto z ziem rzeźbą różnorodną zaznajomić się zdołał, temu w wojennej sztuce z pomocą to przyjdzie.
- 18 Wroga rozeznanie ku zwycięstwu wiedzie. W prowadzeniu rachub baczenie miej na przejścia dla losów bitwy ważkie⁷, jako i na odległości⁸ ziem kształtem dyktowane – te [reguły] dwie Drogę Wodza Najdoskonalszego stanowią.
- 19 Ten, co siłą zbrojną dowodząc, pojął je dogłębnie, niechybnie zwycięstwo odniesie, ten zaś, co ich nie pojmuje, zasię sztuką wojowania się para – tego nieubłaganie klęska czeka.
- 20 Stąd też, [powyższe] prawidła wojny pojawiwszy⁹, zwycięstwo masz zapewnione, na wojnę zatem ruszaj, nawet gdy władca tego wzbrania. Jeżeli zaś *Dao* [prawidła] prospekt zwycięstwa wojennego przekreślają, tedy odstąpić od walki trzeba, nawet gdy władca walczyć nakazał.
- 21 Wódz, który naciera, nie dbając, czy sławą się okryje, odwrót zaś zarządza, na karę nie zważając, a jedynie pomyślność ludu i korzyść dla władcy ma na względzie – skarbem dla państwa jest bezcennym.
- 22 Z żołnierzami postępuj jak z dziećmi własnymi, a w najgłębszą przepaść zejść z nimi mógł będziesz; miłuj żołnierza jak ukochanego syna, a choćby na śmierć za tobą pójdziesz¹⁰.

- 23 Jeśli jednakże tak ich miłujesz, iżeś niezdolny rozkazów im wydawać, tak ich chronisz, iż zadań nie umiesz im niebezpiecznych powierzać, w obliczu bezładu zaś zborności przywrócić nie jesteś zdolny poprzez kar wymierzanie, żołnierze twoi jako dzieci niesforne się staną, z których użytku mieć nie będziesz.
- 24 Jeżeli wiem, iż żołnierze moi zdolni są na wroga atak przypuścić, nie zważam zasię na to, iż atak na niego nieroztropnym jest, tedy ledwie połowę mam szans na zwycięstwo.
- 25 Jeżeli wiem, iż wroga zaatakować mogę, alem niepomy, iż żołnierze moi zadaniu sprostać niezdolni, podobnie szans ledwie połowę mam na zwycięstwo.
- 26 Jeżeli wiem, iż wróg jest na atak podatny, i wiem tako, iż żołnierze moi zadaniu sprostają, lecz nie dostrzegam, iż Formy Ziemi na polu starcia wydanie [i wygranie] bitwy niemożliwym czynią, szans na zwycięstwo także ledwie połowę mam.
- 27 Ten, co pojmuje sprawy wojskowe, powoduje armią, błędu nie popełniając, gdy zaś w ruch ją puszcza, do sił jej wyczerpania nie doprowadza.

Dlatego powiada się:

- 28 Znaj wroga i siebie znaj, a twym zwycięstwo, nie zaś klęska. Znaj Niebo i Ziemię¹¹, a twoje zwycięstwa będą niechybnie¹².

OBJAŚNIENIA

- ¹ Pięć form to: • *Tong* 通 – inne przekłady tego ustępu: dostępna (*accessible*, R. Ames, Sawyer), przechodnia (K. Gawlikowski); • *Gua* 掛 – inne przekłady: forma opadająca (K. Gawlikowski odnosi się do metafory pochylenia terenu – łatwo iść w dół, trudno w górę. Metafora jest wyjątkowo trafna, gdyż podpowiada, że pochyłość sprawia, iż ruch, choć dwukierunkowy, jest łatwy w jedną stronę, trudny w drugą), pętająca (*that which entangles*, R. Ames), suspended (Sawyer; ewidentne niezrozumienie metafory, współcześnie znak znaczy „zawiesząć”, „wisieć”, a więc „być umieszczonym z góry do dołu” – to przybliży nas do „pochylenia”, które miał na myśli autor traktatu). Niektóre związki frazeologiczne, w które wchodzi znak *gua* oraz wyjaśnienia w następnym ustępie traktatu sugerują, że dobrym terminem na ten typ terenu byłby „kozi róg”. Wcześniej w traktacie natykamy się na sformułowanie określające teren o podobnych właściwościach jako „więzienie” (zamknięte z trzech stron, łatwo wejść, trudno wyjść). W kosmologii chińskiej pochyłość utożsamiana jest też z niebezpieczeństwem: zob. przypis 17 do rozdz. V; • *Zhi* 支 – przekład K. Gawlikowskiego („separująca”) trafia w sedno. Inne: *that which leads to a stand-off* (to „klincz”, czyli niemożność rozstrzygnięcia; R. Ames) i *stalemated* („mieć zablokowane ruchy”; Sawyer); *Ai* 隘; • *Xian* 險 – angielskie przekłady zgodnie tłumaczą to na *precipitous* („stromy”). To np. punkt forteczny na wysokim wzniesieniu, jakim był klasztor na Monte Cassino. Jednak zakres znaczeniowy znaku pozwala przywołać cechę trudnego dostępu niekoniecznie powiązanego z wysokością. K. Gawlikowski decyduje się na „zatrzymujące”, co dobrze oddaje naturę takiego miejsca; • *Yuan* 遠.
- ² Z kontekstu wynika, że może chodzić o przeprawę przez rzekę lub przejście na drugą stronę doliny.

- ³ Tj. jeśli jest już za późno, to nie próbuj go atakować, a staraj się sprawić, by sam teren taki opuścił.
- ⁴ Tu i w wielu innych zwrotach *Dao* 道, naczelną zasadą, wedle której sprawy toczą się w przyrodzony sobie sposób, używana jest w znaczeniu zawężonym do danej sfery aktywności.
- ⁵ Sześć losów to odpowiednio: • *Zou* 走; • *Chi* 弛; • *Xian* 陷 – przekład tego terminu i jego znaczenia w kontekście treści traktatu był wyjątkowo trudny. To dosłownie „wpaść w pułapkę” (znak pisma graficznie przedstawia człowieka wpadającego w wilczy dół). Po konsultacjach u specjalistów od klasycznego języka chińskiego z pytaniem udałem się do wojskowych: „co dzieje się z dynamiką grupową w takich warunkach?”. To był dobry ruch. Zastraszenie podwładnych prowadzi zwykle do ich otumanienia, pozbawienia ich inicjatywy, a więc paraliżu zdolności realizowania zadań, tak pojedynczych żołnierzy, jak i całej organizacji. K. Gawlikowski ma armię „skazaną na zgubę”, co nic nie wnosi w kwestii przyczyn tego stanu armii, Ames: *deterioration*, Sawyer: *sinking* („idąca pod wodę”, pogrążająca się); • *Beng* 崩 – załamanie, kolaps; • *Luan* 亂; • *Bei* 北.
- ⁶ *Xuanfeng* 選鋒 – nieostrość terminu pozwala przełożyć go też na „siły elitarne”. Z kontekstu i innych dzieł z epoki oraz komentarzy interpretatorów, zadaniem tych sił było służyć jako awangarda całej armii lub jednostki doborowe (przełamujące) szyki przeciwnika. W *Sztuce wojny* i w innych traktatach militarnych starożytnych Chin teza powtarza się jak mantra: siły przełamujące (specjalne) są niezbędną częścią armii. Jeden ze starożytnych komentatorów traktatu pisze, że zwykle używa się w bitwie doborowych oddziałów w pierwszej linii lub rzucie (współczesny termin to *Forward Edge of the Battle Area*, FEBA). Po pierwsze dlatego, że wzmacniają determinację innych żołnierzy, po drugie, że są w stanie zniszczyć newralgiczne punkty oporu wroga.
- ⁷ W oryginale: *xian’e* 險阨, „strategiczne przejścia i rejon”. Chodzi o miejsca, których znaczenie podkreśla dr Jacek Bartosiak: takie jak Brama Brzeska, Brama Smoleńska, Brama Mołdawska, które decydują o logice konfliktu, a często jednocześnie o ekonomicznych przepływach strategicznych w czasie

pokoju. Ich znaczenie dla kształtowania formy poruszających się armii Sun Zi opisuje za pomocą metafory wody, która przez samą swoją naturę – spływając po terenie – pędzi tak, jak dyktuje to jego ukształtowanie. To pojemność obszaru (ile wojska zdoła w nim operować), przepustowość przy jego relokacji i łatwość zamknięcia przez stronę, która przejście kontroluje. Za przykład może posłużyć Cieśnina Ormuz, którą – wedle obiegowego spostrzeżenia – można zamknąć niszczycielem, ale do jej otwarcia trzeba grupy uderzeniowej lotniskowca.

- ⁸ Prawidło to dr Bartosiak określa „tyranią dystansu” i trudno znaleźć bardziej dobitną frazę podkreślającą znaczenie tego aspektu kalkulacji decydentów planujących i toczących zmagania na arenie międzynarodowej.
- ⁹ Dost. *dao* wojny (*zhandao* 戰道), czyli prawidłowe sposoby jej prowadzenia. Patrz przypis 4 powyżej.
- ¹⁰ Niektóre warianty tekstu oryginalnego zawierają tu frazę *ke yu zhi ju si di* 可與之居死地, co znaczy „możesz z nimi stanąć choćby w miejscu śmierci”. Huang Weibo, jeden z badaczy traktatu, wskazuje, że to sformułowanie jest paralelne do poprzedniego, o schodzeniu do przepaści, jest więc formą poetycką.
- ¹¹ Niebo: tu w szerszym znaczeniu: cykle przyrody, które w przewidywalny sposób wpływają na *Moc* i *Formę* armii. Ziemię: sposób, w jaki przestrzeń wpływa na logikę konfliktu i logikę poruszania się sił na arenie rywalizacji, in. warunki terenowe, a więc strategiczne przejścia (bramy) i dystanse (patrz r. I przypis 13).
- ¹² Istnieje tu rozbieżność w interpretacjach tekstu i jego wariantów. Może chodzić o to, że zwycięstwa będą stuprocentowo pewne (nawiązanie do wcześniejszego pół na pół) lub pełne, zupełne, decydujące, a więc rozstrzygające dla osiągnięcia celów wojny. Intuicja podpowiada mi, że ta pierwsza interpretacja bliższa jest intencji autora. W wersji traktatu *Sztuka Wojny i uwagi jedenastu uczonych* znajduje się w tym miejscu fraza *sheng nai bu qiong* 勝乃不窮, którą można przetłumaczyć jako: „zwycięstwom [twym] końca nie będzie”.

Rozdział XI

Dziewięć miejsc¹

jiu di 九地

Rzekł Mistrz Sun:

- 1 Śród prawideł wojskami się posługiwania [wyróżniać] należy: „miejsca rozpierzchnięcia”, „miejsca lekkie”, „miejsca zmagañ”, „miejsca ruchu gładkiego”, „miejsca węzła”, „miejsca okoliczności poważnych”, „miejsca zagrożenia”, „miejsca osaczenia” i „miejsca śmierci”².
- 2 Kiedy książęta udzielnicy na ziemiach własnych wojują, „miejsce rozpierzchnięcia” są one³.
- 3 Gdy już na ziemię przeciwnika wkroczone, jedynie zasię niedaleko wgląb – jest to „miejsce lekkie”⁴.
- 4 Kiedy danej pozycji zajęcie korzyści wielkie przynosi zarówno nam, jako i przeciwnikowi – tedy jest to „miejsce zmagañ”⁵.
- 5 Jeżeli na dany obszar wkroczenie jednakże nam i przeciwnikowi trudów nie przysparza – tedy jest to „miejsce ruchu gładkiego”⁶.

- 6 U zbiegu ziem trzech ksiąząt udzielnych pozycje na wagę złota bywają, ten bowiem kto pierwiej je zajmie, wpływy na wiele państw świata posiadzie; obszar ten „miejszem węzła”⁷ jest zwany.
- 7 Jeżeli kto głęboko na ziemię przeciwnika wkroczy i w tyle liczne, a wciąż nie zdobyte miasta warowne ostawi, jest to „miejsce okoliczności poważnych”⁸.
- 8 Jeżeli na drodze armia przeszkody gór i lasów napotyka, traktów przemarsz utrudniających i moczarów⁹ – to „miejsca zagrożenia”¹⁰.
- 9 Jeżeli dostęp do miejsca jedynie wąskim przesmykiem wiedzie, droga powrotu zawiła, garstka zaś tamtego w moje siły znaczne uderzyć może – jest to „miejsce osaczenia”.
- 10 Jeżeli [jedynie] walka zaciekle ocalić wojsko może, a zaniechanie jej przyniesie zagładę niechybną – jest to „miejsce śmierci”.
- II Oto dlaczego w „miejscu rozpierzchnięcia” szukać boju nie należy; w „miejscu lekkim” postojenia czynić nie wolno; na „miejsce zmagania” ataku się nie przypuszcza; w „miejscu ruchu gładkiego” drogi przeciwnikowi zastawiać się nie próbuje; w „miejscu węzła” wpływy z władcami sąsiednich państw się równoważy; w „miejscu okoliczności poważnych” grabić należy, co się da; w „miejscu zagrożenia” przeciw naprzód w marszu trzeba, postojenia nie czyniąc; w „miejscu osaczenia” uciec do zmyślnych planów się winno; a w „miejscu śmierci” do boju ruszać.

¹² Dawni Mistrzowie Wojowania tak wrogiem powodować umieli, iż jego straż przednia i tylna nie mogły sobie wzajem z pomocą przyść; jego duże i małe oddziały wspierać się wzajem nie były zdolne; szlachetnie urodzeni i pospólstwo na ratunek sobie nie spieszyli; wyższe zaś i niższe szarże nie bratały się ze sobą, żołnierze samowolnie czynili, miast czynny wzajem godzić¹¹, a gdy armia się zwierzała, i tak nie osiągała jedności¹². Jedynie tedy do czynu ruszali, gdy korzyść widzieli, gdy zaś nic zyskać nie mogli – w bezruchu trwali.

¹³ Pytanie zadać się ośmielę: jeśli wróg armią potężną nadciąga, przez wodza sprawnego dowodzoną, jakże go powitać? Brzmi odpowiedź: pierwszej tym zawładnij, co wróg ceni najwyżej, a stanie się on uległym¹³.

¹⁴ Rychłość wojowania jest sednem: z tamtego niemrawości pożytek czyni; atakuj drogą¹⁴, którą ony ważył lekce; atakuj sposobem, którego pod roz wagę nie brał.

¹⁵ W ogólnej rachubie esencją Drogi Gościa¹⁵ wtargnięcie jest głębokie na wroga ziemię dla wojsk naszych na walce skupienia. Tedy gospodarz ataku nie zdoła odeprzeć.

Plądruj i niszczone jednakże ziemie dóbr pełne i otwarty kraj¹⁶.

Dbaj, by armia sytą była.

O swe wojska się troszcz i bacz, by sił ich trudy nie wyczerpały.

Ducha ich jednocz i dbaj o żołnierzy krzepę.

Wojsk ruchami dowodząc, kieruj się wybiegami przemysłnymi¹⁷.

I ze wszech miar nieprzeniknionym bądź¹⁸.

¹⁶ Rzucaj swe wojska na pozycje, z których drogi odwrotu nie ma, a one miast uciekać, walczyć będą do śmierci. Gdy w matni się najdą okrutnej, czy będzie coś, po co sięgnąć nie zdołają? Groza wielka zewrze ich szeregi, a brak drogi wyjścia sprawi, iż w bój się rzucają¹⁹.

¹⁷ Za tą przyczyną i bez ponagień szeregi zwarte trzymają²⁰; bez zagrzewania do boju wypełniają zadania swe; bez przyrzeczeń zawierzają się sobie wzajem jak rodzinie; i bez rozkazywania los swój dowódcom powierzają. Zakaż im wypatrywania znaków, co zwycięstwo lub klęskę wieszczą, spraw by zwątpienia się wyzbyli, a śmierć ich [tylko] zatrzyma.

¹⁸ Kiedy żołnierze nasi wzgardzają dobytkiem, nie znaczy to, iż wszelakimi dobrami wzgardzają. Kiedy nie dbają o swe życie, nie znaczy to, iż długowiecznością gardzą. W dniu, w którym rozkaz pada, by do śmiertelnego boju stanąć, ci co siedzą, kołnierze od łez mają mokre, tym zaś, co leżą, łzy po policzkach spływają. Gdy wszak kto w miejsce, z którego ucieczki nie ma, ich rzuci, duch Zhu i Guia²¹ w nich wstępuje.

¹⁹ Przeto ten, co w wojennych sprawach biegły, Cios Błyskawicy przypomina, węzem jest, co na górze Chang mieszka. Jeżeli go w głowę uderzyć, atakuje ogonem; uderzony zaś w ogon, głową atak przypuszcza. Jeżeli wszak pośrodku uderzenie spadnie, odpowie głową i ogonem pospołu.

- 20 Zapytać się ośmieleć, czy nasze wojska do Ciosu Błyskawicy podobnymi uczynić można? Zaiste, można, brzmi odpowiedź.
- 21 Państw Wu i Yue mieszkańcy nienawiść wzajem do się żywią. Gdy wszak w łodzi jednej przeprować się im przyjdzie przez rzekę i nawałnica ich schwyci, tedy pospieszą sobie z pomocą, jak ręka prawa lewej śpieszy.
- 22 Przeto nie dość tylko konie pozwiązywać i wkopać koła wozów, obóz rozbiwszy, i na tym polegać dla zapewnienia obrony. Odwagę jeszcze skrzesać, by wszyscy niczym mąż jeden stanęli, to jest Dowodzenia Droga²².
- 23 Twardości i Miękości²³ osiągnięcie podobnym jest do *Form Ziemi* słuchania²⁴. Przeto mistrz sztuki wojennej wojska za rękę wodzi, jakby jednym człowiekiem powodował, tedy zaś tamtemu nijak się zaprzeć²⁵.
- 24 Wódz spokojnym i dla innych nieprzeniknionym być winien, reguł ściśle przestrzegać i porządku pilnować.
- 25 Winien mieć oczy i uszy swych żołnierzy rangi wszelakiej, by w niewiedzy o prawdziwym spraw obrazie ostawali.
- 26 Winien bez ustanku zmieniać zamierzenia swe i z już to innych przebiegłych podstępów użytek czynić, aby innym rozeznania zbrakło; winien zmieniać miejsca postojeń i drogi marszu wikłać, by nikt zmiarkować nie mógł, ku czemu zmierza.
- 27 Kiedy armią dowodzący do bitwy stanie, wojsko jego winno być jako człowiek, co wysoko się wspiał, i drabinę odrzucił. Kiedy wtargnie głęboko w ziemie książąt udzielnych, winien za spust [kuszy] pociągnąć²⁶.

- 28 Wojska prowadzić należy, jak kto stado owiec pędzi, już to w jedną, już to w drugą stronę je wiodąc, by nikt nie rozeznał, dokąd [pasterz] zamieruje się udać.
- 29 Rzesze wojsk wiodąc, rzucić je trzeba w położenie srogie²⁷ – oto jest wodza armii cel.
- 30 Gdy kto zgodnie z przemianami Miejsz Dziewięciu postępuje²⁸, wygraną to przyniesie, nie wolno nadto poniechać wnikliwych dociekań prawideł, co naturą ludzką rządzą²⁹.
- 31 W ogólnej rachubie, jeżeli Drogą Gościa kto postępuje, tedy gdy głęboko na ziemię przeciwnika wkroczy, żołnierzy do skupienia na walce to przymusi, gdy płytko zaś wejdzie – ku rozproszaniu to wiedzie. Kiedy wojska swój kraj opuszczają i dopiero co rubież przekroczyły, tedy najdą się w „miejscu oderwania”³⁰.
- 32 Jeżeli stamtąd szlaki w strony świata cztery wiodą, jest to „miejscze dróg skrzyżowania”. Jeżeli wojska daleko w głąb ziem wroga się wdarły, jest to „miejscze ciężkie”. Jeżeli wojska wkroczyły na ziemię przeciwnika ledwie na odległość niewielką, jest to „miejscze lekkie”³¹.
- 33 Jeżeli w tyle trudne do pokonania przeszkody się piętrzą [takie jak góry czy twierdze niezdobyte], na przedzie zaś – rozpadliny głębokie, jest to „miejscze okrażenia”.
- 34 Jeżeli drogi wyjścia nie ma, jest to „miejscze śmierci”.

35 Za tą przyczyną, armią dowodząc:

W „miejscu rozproszenia” jej wolę działania na jednym zadaniu skupiać będę.

W „miejscu lekkim” o karność zadbam.

W „miejscu zmagania” marsz swój przyspieszę³².

W „miejscu ruchu gładkiego” o obronę się zatroszczę.

W „miejscu dróg skrzyżowania” o równowagę sił z państwami sąsiednimi zadbam.

W „miejscu ciężkim” żywność i obrok na wrogu zdobywać będę.

W „miejscu zagrożenia” wojska drogami jedynie okolicznymi będę posyłać.

W „miejscu okrążenia” stanę wojskiem przy ucieczki drodze [by w „miejscu śmierci” je przemienić].

W „miejscu śmierci” żołnierzy mych przekonam, iż z życiem nie ujdą.

36 Natura żołnierzy sprawia, iż w okrążeniu zaciekle bronić się będą; a gdy drogi ucieczki zbraknie, tedy walczyć będą do tchu ostatniego, w okolicznościach zaś rozpaczliwych nadzwyczaj karni się staną.

37 Przeto zamysłów książąt udzielnych nie poznawszy, przymierzy z nimi zawierać nie można.

孫子

I.XI

- 38 Bez gór i lasów, wyżyn i rozpadlin, mokradeł i bagien poznania należytego, kreślić szlaku dla wojsk marszu nie sposób.
- 39 Kto pomocy od miejscowych przewodników nie ma, co kierunek wskażą, w pełni ziem rzeźby na swoją korzyść nie obróci.
- 40 Kiedy z Dróg Czterech i Ruchów Pięciu choćby jednego tylko nie pojmujesz, wodzem armii Wszechwładcy³³ być nie możesz.
- 41 Gdy Wszechwładca na silne państwo atak przypuszcza, zebrania armii licznych mu wzbroni. Gdy potęgę swą dobrami i siłą wroga umacnia³⁴, zebrać się jego sprzymierzeńcom nie pozwala.
- 42 Gdy Wszechwładca tak czyni, zabiegać o przymierza z państwami świata całego nie musi, ni przemożnej potęgi, co światem wstrząsnie, budować. Prostym sposobem, na samym sobie [tylko] polegając, przejmuje wrogów dobra i bogactwa. Tak oto miasta zdobywa i całe państwa przejmuje.
- 43 Przyznawaj nagrody niesłychane [na reguły nagradzania nie zważając], rozkazuj bez baczenia na prawidła przyjęte dowodzenia, a armie swe powiedziesz, jakoby jednym ciałem były³⁵.
- 44 Rozkazy im wydawaj, lecz zamierzeń swych nie wyjawiaj, zdobycze im wskazuj, o zagrożeniach zaś wiedzę dla siebie zachowaj.

- 45 Rzuć armię na zgubę pewną, a swe ocalenie wywalczy; rzuć je w miejsce śmierci niechybnej, a z życiem ujdą. Tedy jedynie, gdy żołnierzy rzesza zgubę swą ujrzy, klęskę w zwycięstwo przemienić zdoła.
- 46 Przeto w sprawach wojskowych przeniknąć na wskroś³⁶ zamiary wroga należy.
- 47 Siły skup dla uderzenia na przeciwnika od jednej tylko strony³⁷, a wodza wrogiego zabijesz nawet, gdy o *li* tysięcy on. Zważ to celu osiągnięciem mistrzowskim sposobem.
- 48 Przeto w dniu, gdy władca o wojnie postanowi, przejścia graniczne zniszcz, prawa przejazdu zaś – odwołaj dla zatrzymania ruchu wroga posłanników.
- 49 Plany swe doskonał w porze narad świątynnych.
- 50 Jeśli wróg furtę okazji ostawił, zrazu przez nią pognaj. Zagarnij pierwszej to, co dla wroga najważniejsze³⁸, czasu na odpowiedź mu nie dając.
- 51 Przysposób zamierzenia swe i działania do przeciwnika ruchów, do bitwy prac, co o wyniku wojny rozstrzygnie.
- 52 Przeto z początku jako dziewczę bojaźliwe bądź, gdy tylko wszak wróg wrót uchyli, do środka skocz chyżo niczym zając, a on nie zdąży drogi ci zastąpić.

OBJAŚNIENIA

- ¹ Badacze dostrzegają tu zaburzenia wywodu i spójności traktatu. W najbardziej pierwotnej znanej nam wersji tekstu terenów miało być sześć lub siedem, a w toku „ewolucji” uzupełniono listę tak, aby zgadzała się z liczbą dziewięć w tytule. Liczbę tę można traktować metaforycznie jako „wiele”, „rozmaite”.
- ² Odpowiednio *san di* 散地; *qing di* 輕地; *zheng di* 爭地; *jiao di* 交地; *qu di* 衢地; *zhong di* 重地 – dosł. ciężkich; *pi di* 圯地; *wei di* 圍地; *si di* 死地.
- ³ In. „rozproszczenia” (K. Gawlikowski). Żołnierze wciąż myślą tu o swoich domostwach i bliskich, do których wciąż mogą łatwo się przedostać, a więc poddani są pokusie dezercji. Trafniejszym, lecz odbiegającym od oryginału określeniem byłoby „miejsce rozdarcia”, „rozterki”, „walki wewnętrznej”. To miejsce, w którym żołnierz rozważający dezercję stoi przed dylematem podobnym do uruchamiania instynktu walki i ucieczki, patrz przyp. 11 r. IX.
- ⁴ „Lekkie” to przekład dosłowny, nawiązujący do „okoliczności poważnych” (dosł. „ciężkich”) poniżej. Lekkość odnosi się więc metaforycznie do tego, że sprawa nie stała się poważna. Warianty przekładu: „miejsca niepewności” (K. Gawlikowski) i *marginal* (R. Ames). W takim „marginesie” żołnierze są niezdecydowani, nie wiedzą jeszcze, czy mają walczyć czy raczej dezertować. O tej niepewności Sun Zi pisze wcześniej (r. IX). Dla armii i żołnierzy, którym bardzo łatwo wrócić, a postępować naprzód coraz trudniej i niebezpieczniej, uruchamia się tu odpowiednik zachowań terytorialnych znanych z zoologii. Agresja terytorialna, a więc i gotowość do walki o swoje nagle przestaje być impulsem pchającym do przodu, a zaczyna działać na korzyść napadanego – nie broni się własnego terytorium, a atakuje cudze.
- ⁵ Miejsce, którego walory lub znaczenie są tak istotne, że ich zajęcie jest priorytetem dla stron. Trafniej można to określić sło-

wem „strategiczne”, „kluczowe”, jednak użyty w traktacie chiński znak to *zheng 爭*, czyli „rywalizować”, „zмагаć się”.

- ⁶ Na takim obszarze nic nie hamuje ruchów wojsk i transportu i mogą one swobodnie kształtować swoją *Formę* (manewrować).
- ⁷ *Qu 衢*, in. „krzyżowania się dróg”, in. *focal* (Sawyer), *vital intersection* (R. Ames). To miejsca, w których zbiegają się szlaki komunikacyjne ze wszystkich stron, mają więc kluczowe znaczenie dla ruchów wojsk, strategicznych przepływów ludzi i towarów oraz samego generowania prosperity (np. Prusy Wschodnie). **Jako że ich znaczenie odgrywa fundamentalną rolę w budowaniu przewagi gospodarczej i wojennej, zwykle w rezultacie negocjacji balansujących układ sił regionu ich kontrola jest współdzielona przez konkurujące mocarstwa.** Stąd w traktacie Sun Zi pojawia się „zbieg terytoriów trzech państw” – to ponadczasowe prawidło. Przykłady cieśnin komunikacyjnych: Brama Smoleńska, Kanał Sueski, Cieśniny Duńskie, Cieśnina Malakka od których drożności zależy prosperity całego regionu; Północny Atlantyk w czasie II wojny światowej, który był kluczową arterią dla przesyłu zasobów wojennych z USA do aliantów (w tym ZSRS). Poruszmy wyobraźnię słowami decydentów epoki. W swoich wspomnieniach (*The Second World War*, t. 2, 1949) Winston Churchill wyznał: „Jedyną rzeczą, która naprawdę mnie przerażała w czasie wojny była groźba [ze strony] U-Bootów”. Wcześniej, w roku 1940 admirał Karl Doenitz zadeklarował: „U-Booty same są w stanie wygrać wojnę”. Zob. r. X, przyp. 8.
- ⁸ Żołnierze nie mają jak dezertować, a i cała armia może mieć kłopot z powrotem do terytorium macierzystego – pisze o tym w komentarzu Cao Cao, jeden z klasycznych komentatorów, których dopiski i przykłady historyczne zgromadzone są w zbiorczym dziele pt. *Sztuka Wojny i uwagi jedenastu uczonych* 十一家注孫子. Dopiski te można znaleźć w niektórych przekładach traktatu, lecz w sporej części nie dorównują w wartości poznawczej samemu traktatowi.
- ⁹ Te trzy utrudnienia pojawiają się także w treści rozdziału VII.
- ¹⁰ In. „miejsca usidlające” (*entrapping*, R. Sawyer). Miejsca, które przez swoją specyfikę mogą wygenerować straty niebojowe,

drastycznie spowolnić lub zablokować przemarsz lub w inny sposób skokowo zredukować *Moc* lub *Formę* armii.

- ¹¹ Chodzi o koordynację. Tę frazę można interpretować inaczej: „gdy rozproszeni, nie mogli ponownie zebrać się w całość” (R. Ames: *when scattered could not regroup*).
- ¹² Tu również mamy dowolność interpretacyjną. Jeśli uznać, że ten ustęp traktatu odnosi się do poziomu taktycznego, a nie ogólnych prawideł (opisujących m.in. wojny informacyjne, w których celem jest rozbitcie poczucia jedności w atakowanej społeczności), otrzymamy: „Nawet gdy armia zostanie rzucona w decydujący bój, [jej rozprężenie będzie zbyt daleko posunięte i] nie uda się jej sformować szyku”.
- ¹³ Znowu mamy szerokie pole do interpretacji. W kontekście kierowania decyzjami przeciwnika frazę rozumieć można jako „zaatakuj coś, czego będzie musiał bronić” – należy uczynić przeciwnika przewidywalnym; patrz też VI.10. Zabieg miałby skanalizować poczynania przeciwnika w sposób, który uczyni je bardziej przewidywalnymi. Jednak jako że w tym miejscu zaleca się załwładnięcie czymś, co przeciwnik kocha (*ai* 愛), proponowanym tu rozwiązaniem może być np. porwanie członka rodziny – wróg stanie się posłuszny (dosł. będzie słuchać *ting* 聽). Na wojnie i w miłości wszystkie chwytły dozwolone.
- ¹⁴ Tu: sposobem, techniką, ale też dosłownie – obierając fizyczną trasę przemarszu, której tamten nie wziął pod uwagę.
- ¹⁵ Dosł. *ke* 客 gościa, przybysza. Jak zauważa K. Gawlikowski, w traktacie unika się używania terminu najeźdźca.
- ¹⁶ Fraza *rao-ye* 饒野 w mojej własnej interpretacji (odmiennej od sinologicznych) opisuje dwa różne tereny: bogate w żywność siedziby ludzkie, przede wszystkim tereny wiejskie, z których pozyskuje się żywność dla ludzi, ale drugi znak oznacza tereny niezagospodarowane, nieużytki. Takie tereny dostarczają paszy dla koni. Warto pamiętać choćby o potrzebach „zmechanizowanego” Wehrmachtu w czasie operacji Barbarossa, ledwie osiemdziesiąt lat temu. Aż do II wojny światowej pasza była istotną troską logistyczną wielkich armii.
- ¹⁷ Zwrot *jimo* 計謀 można przełożyć na „planuj fortele”, „układaj chytre sztuczki”, „stosuj wybiegi *qi*”.

- ¹⁸ Tu ponownie skonfrontuję się z innymi przekładami i interpretacjami, wedle których w powyższej wyliczance ośmiu zasad dwie ostatnie frazy są połączone ścisłą relacją „zasada postępowania → osiągnięty efekt”. Bijący rekordy wieloznaczności pola semantycznego znak *wei* 為 moim zdaniem pełni nie funkcję łącznika „w celu uzyskania...”, a funkcję dodatkowego wzmocnienia następującego po nim zalecenia, które podają słowniki. „Bycie niezgłębialnym” (ang. *unfathomable*; R. Ames) lub „nie poddającym się obserwacji i analizie” (ang. *inscrutable*) to cecha, którą Sun Zi wcześniej identyfikuje jako kluczową – *Bezforemność*. Jak przeczytamy w tekście Tomasza Formickiego (s. 339), ta bezforemność to nie tylko niezgłębialność, ale i fizyczna nieuchwytność – nie ma za co przeciwnika złapać. Jest nie tylko nieprzewidywalny, ale i zbyt sprawny w obronie, gdyż nie da się go znaleźć, „rozgryźć” i nim powodować.
- ¹⁹ W oryg. znak *dou* 鬪, wariant współczesnego znaku *dou* 鬥 („pojedynek”) oznacza „zmusić zwierzęta do walki ze sobą” (jak w walce psów, kogutów etc.). Metafora idealnie oddaje to, co robi dowódca śląc podkomendnych w bój.
- ²⁰ Lub: zachowują dyscyplinę, spójność działania, ewentualnie (za K. Gawlikowskim) „bez pouczeń zachowują czujność”.
- ²¹ Dwaj bohaterowie chińskiej starożytności. Zhuan Zhu 專諸 był sługą syna byłego króla państwa Wu. Powierzono zadanie zabicia aktualnego króla w czasie uczty, co dokonało się w r. 515 p.n.e. Zhuan Zhu uczynił to przemyconym w serwowanej rybie sztyletem. Czyn sam przypłacił życiem, ale jego pan, zgodnie z obietnicą, odzyskawszy tron, zaopiekował się rodziną wiernego sługi. Drugim wzorem herosa był Cao Gui 曹刿. Był jednym z wodzów armii państwa Lu, które w wyniku przegranej serii kampanii musiało scedować swe terytoria na rzecz rządzonego przez Księcia Huana państwa Qi. W roku 681 p.n.e. w czasie ceremonii cesji Cao Gui podbiegł do księcia i przyłożywszy miecz do szyi zażądał zwrotu ziem, co książę obiecał. Po całym zamieszaniu – w myśl zalecenia doradcy – książę dotrzymał słowa, by ukazać się jako dotrzymujący przyrzeczeń w każdych okolicznościach.

- ²² W oryginalnej frazie traktatu pojawia się znak *zheng* 政, którego użycie sugeruje, że głoszona prawdziwość dotyczy nie tylko dowodzenia armią, ale i całym państwem. Sun Zi mówi tu o spójności grupowej, którą ja definiuję jako 1) zdolność dostrzegania i realizowania kolektywnych celów, a zarazem 2) zdolność jednostek do poświęcania swojego losu dla dobra kolektywnego. Patrz przypis 6 do r. III.
- ²³ *Gang* 剛 i *rou* 柔: siła i odwaga w opozycji do słabości i przerażenia.
- ²⁴ Autor słów poucza, że zdolność jednomyślnego działania podlega określonym prawom, do których można się dostosować, by nimi sterować. Gdyby nie pewna toporność całej frazy, myśl idealnie nadawałaby się na słynną, ponadczasową maksymę.
- ²⁵ Stylizacja. Oryginalne sformułowanie nawiązuje do sposobu posługiwania się *Mocą* – nie za pomocą rozkazów, a poprzez kreowanie trendów i „napięć strukturalnych”. Do oddania znaczenia frazy można użyć nieobecnej tu metafory „daje sobą powodować jak wół prowadzony za pierścień umieszczony w nozdrzach”.
- ²⁶ Zalecenie: należy uwolnić całą nagromadzoną *Moc* swojej armii, aby zadać przeciwnikowi nokautujący cios. Użyte w traktacie słowo spust odnosi się do spustu kuszy, znanej w Chinach od ok. połowy VII w. p.n.e.
- ²⁷ W domyśle takie, z którego wydostanie się możliwe jest jedynie przez walkę. Chodzi o tzw. ziemię śmierci.
- ²⁸ W tym miejscu traktatu występuje fraza *qu shen* 屈伸, którą współczesne słowniki tłumaczą na „wyprostować się lub pochylić” zależnie od (lub lepiej „w rytm zmieniających się”) okoliczności. W klasycznym języku chińskim te dwa znaki oznaczały zaginanie i prostowanie lub ściskanie i luzowanie. „Żyją w dostosowaniu do swojego środowiska” (*They live in tune with their environment*) – to angielska fraza, którą podłapałem w oglądanym niegdyś filmie etnograficznym. Środowisko wywiera dużą presję na przebywających w nim ludzi pierwotnych. Sprawia, że mają oni minimalny margines na popełnianie błędów. Brak dostosowania do otoczenia czy środowiska sprawi natych-

miast, że nawet mały problem doprowadzi do zguby (np. przy braku antybiotyków niewielkie rany mogą okazać się śmiertelne, zła jakość wody wymusza staranne jej gotowanie). Zdobywcze cywilizacji nas rozleniwiają.

Stan wojny dla państw, a kontakt bojowy z przeciwnikiem dla żołnierzy to także niewybaczające środowisko. Narzuca ono rygor pełnego natężenia uwagi i zdolności kognitywnych. Unaochniła to sprawa tzw. głupców McNamary (patrz tekst s. 430). Brak orientacji w środowisku prowadzi do zguby, co autor traktatu podkreśla w wielu jego miejscach.

Tam, gdzie traktat mówi o dopasowaniu działań do zmieniających się warunków (terenu, dyspozycji przeciwnika), lubię używać słowa „dostroić się” (to w jakiś sposób sugeruje staranność, celowy zabieg). Równie dobrze zalecenie oddać można frazę „sprzęgać się ze środowiskiem swojego działania”. Chodzi tu o sprzężenie zwrotne (ang. *feedback*), czyli dynamiczne dostosowywanie swoich decyzji i akcji do dynamicznego stanu tego, na co swoje oddziaływanie wywieramy. W świetle koncepcji cyklu decyzyjnego OODA (patrz s. 21–22) proces ten polega na dynamicznym i nieprzerwanym dostosowaniu decyzji i działania do zmieniających się warunków i naszego obrazu sytuacji (świadomości sytuacyjnej).

- ²⁹ Przekład zgodny z duchem traktatu. R. Ames przekłada na *basic patterns of human character*, a K. Gawlikowski na „reguły rządzące ludzkimi emocjami”, R. Sawyer podobnie: *patterns of human emotions*.
- ³⁰ *Juedi 絕地*; W tym obszarze żołnierze dopiero przedstawiają się na myślenie o zadaniach wojennych zamiast o swoich domostwach i bliskich.
- ³¹ Tutaj żołnierze przeżywają różne wahania. Z uwzględnieniem kontekstu: miejsce wahań lub niepewności.
- ³² Aby zdążyć przed przeciwnikiem z zajęciem strategicznych miejsc.
- ³³ Chodzi o „świętego Graala” ambitnych władców tamtego okresu historycznego, tj. podporządkowanie swojej władzy

całego chińskiego świata. W różnych wersjach traktatu znajdujemy dwa znaki pisma *wangba* 王霸 w tej lub odwróconej kolejności: znaczenie to odpowiednio albo hegemon (termin grecki *hegemon* stosuje się w pracach sinologicznych) narzucający władzę całemu światu lub „królowie i hegemonowie”, do których kierowany jest traktat.

- ³⁴ Prawdopodobnie miała tu miejsce pomyłka starożytnego kopysty. Z logiki zdania wynika, że powinna znaleźć się tutaj fraza „gdy atakuje małe państwo”. Zamiast niej w tekście widzimy powtórzenie frazy kończącej wywód.
- ³⁵ Wedle tej wykładni dowódca ma być panem i władcą stojącym ponad prawem. Charyzmatyczny przywódca winien odstąpić od ścisłego przestrzegania regulaminów i praw po to, aby doraźnie ukarać lub nagrodzić w sposób adekwatny do sytuacji – nadal jednak ma postępować sprawiedliwie.
- ³⁶ W traktacie pojawia się tu znak *shun* 順 (dosł. „dostosowywać się”). Jeśli wziąć pod uwagę przekaz całości traktatu, chodzi o takie działania, które są adekwatne do działań oponenta, o osiągnięcie sprzężenia (dostrojenia się) do tego, co dzieje się na arenie konfliktu.
- ³⁷ Uderz tylko w jeden punkt. To zalecenie koncentracji sił użytych do ataku zbieżne jest z doktryną koncentracji siły ognia widoczną w koncepcjach okrętu liniowego, taktyki infiltracji z I wojny światowej, wojny błyskawicznej itp. Więcej w tekście *Koncentracja siły ognia* s. 366.
- ³⁸ W tym miejscu ponownie natykamy się na znak *ai* 愛, „kochać”, ale w tym kontekście bardziej chodzi o zaatakowanie kogoś albo czegoś, co będzie musiał bronić lub ogólnie o taki manewr, który sprawi, że tamten utraci inicjatywę strategiczną i będzie tylko reagował na posunięcia agresora (to powtórzenie tezy VI. 9). Frazę można zinterpretować jako „zajmij wszystko, co dla przeciwnika jest istotne w zasilaniu jego wysiłku obronnego lub bazy ekonomicznej”. To zadanie dla jednostek specjalnych, zwłaszcza w początkowej fazie konfliktu.

Rozdział XII

Ogniem ataku przypuszczanie

huo gong 火攻

Rzekł Mistrz Sun:

- 1 W ogólnej rachubie ataku ogniem sposobów pięć istnieje. Pierwszy zwie się „ludzi podżeganiem”; drugi „podżeganiem zapasów”; trzeci „podżeganiem tabo-ru”; czwarty „podżeganiem składów”; oraz piąty „przejsć budowanych podżeganiem”¹.
- 2 Atak ogniem warunków pomyślnych wymaga, jako i materii, co płomieniem łatwo się zajmie, o które trzeba zawczasu zadbać. Są pory roku dla niecenia pożarów nale-żyte i dni dogodne dla ognia podkładania. Pory stosowne to czas suszy w przyrodzie. Dni dogodne są, gdy księżyc w gwiazdozbiorach Kosza, Muru, Skrzydeł i Wozu² się naj-duje. Każdy z owych gwiazdozbiorów czterech przynosi dni wietrzne³.
- 3 Gdy kto atak z ognia użyciem szykuje, winien pod rozwagę wziąć wymogi każdego z jego rodzajów pięciu i postępować, jak nakazują.

- 4 Gdy pożar we wnętrzu obozu wzniesiesz, niezwłocznie od zewnątrz nań ruszaj.
- 5 Jeżeli pożar wybucha, wszelako oddziały wroga spokój zachowują, atak wstrzymaj.
- 6 Kiedy płomienie wysoko się wzniosą, atakuj, jeśli możliwość masz, wstrzymaj zaś atak, gdy okazji najść nie możesz.
- 7 Jeżeli okazja się nadarza dla ognia podłożenia od zewnątrz, nie czekaj okazji dla zaproszenia go w środku. Czas dogodny dla szerzenia się ognia wykorzystaj.
- 8 Rozniecaj ogień od [strony wroga] z wiatrem, nigdy zaś pod wiatr. Za dnia wiatr wieje długo, wieczorny ucicha.
- 9 Wódz winien biegłym być w owych ogniem atakowania rodzajach pięciu i na rachubach [astronomicznych] polegać dla ustrzeżenia się przed nimi.
- 10 Przeto ten, kto atak ogniem zamierza, przebiegłym jest, ten zaś, kto w ataku z wody użytek czyni – potężnym. Woda jednakże jedynie od ruchu powstrzymać go może, lecz rynsztunku jego nie zniszczy.
- 11 Gdy kto w bitwie zwyciężył, miast zdobycie i wody zlewisk zniszczenie prawdziwych korzyści nie niesie, wysiłek cały przeto na marne idzie⁴. •
- 12 Za tą przyczyną powiada się: „oświecony władca wnikliwie wszystko rozważa, dobry wódz zaś po zdobycze sięga”⁵. •

- 13 Jeżeli na korzyści nie ma widoków, czynów nie przedsięwzięj. Jeżeli nie ma czego na wrogu przejąć, z wojska użytku nie czyn. Jeśli zaś śmierć ci w oczy nie zagląda, walki nie podejmuj.
- 14 Władca nie powinien wojny wszczynać urazą powodowany, wodzowi nie wolno bitwy wydawać pod złości wpływem.
- 15 Wojska tedy się śle, gdy korzyści to państwu niesie, jeśli zaś nie można ich sobie zapewnić, ostać w miejscu należy.
- 16 Gniew z czasem w wesele przechodzi, nienawiść zaś w przychylność zmienić się może, lecz państwo, które [wszczynając wojnę niepotrzebną] zgubę sobie przyniosło, ani się nie odrodzi, ani jego żołnierze z martwych nie powstaną.
- 17 Przeto władca światły rozważnym jest, a dobry wódz – czujnym. Oto droga pokoju dla państwa i armii w całości zachowania.

OBJAŚNIENIA

- ¹ *Huo ren* • 火人, np. przez podpalanie wysokich traw, przez które maszeruje armia; • *Huo ji* 火積; • *huo zi* 火輜; • *huo ku* 火庫; • *huo dui* 火隊, środki przeprawy, a więc mosty, kładki nad przepaściami, promy służące do przeprawiania się przez rzekę, ogólnie: środki udrażniające linie komunikacyjne, przez które armia jest zaopatrywana. W wariantach traktatu pojawia się kilka bliskoznacznych znaków: „tunel” (*sui* 隧), „opadać w dół” (*zhui* 墜, co skłaniało tłumaczy do mówienia o spadających strzałach), a nawet „droga” (*dao* 道, w niezachowanej do naszych czasów wersji traktatu). Najczęściej pojawiający się znak *dui* 隊 oznacza „oddział wojskowy”, stąd pojawiają się tłumaczenia „atak na formację”, które duplikują pierwszy typ – atak na „siłę żywą”.
- ² Konstelacje te to odpowiednio: • *ji* 箕; • *bi* 壁; • *yi* 翼; • *zhen* 軫.
- ³ Znajomość sezonowego odwrócenia kierunku wiatrów była centralnym punktem bitwy przy Czerwonych Klifach (208 r. n.e.).
- ⁴ Tzn. takie prowadzenie wojny można nazwać „zmarnotrawieniem poniesionych kosztów”. W tym kontekście chodzi o to, aby przejmować zasoby wroga zamiast je niszczyć, co sprzeczne jest z racjonalnym celem wojny zaborczej.
- ⁵ Ustępy 12-17 replikują tezy zwłaszcza rozdziału II i sprawiają wrażenie, że są podsumowaniem całości traktatu – nie mają nic wspólnego z atakiem za pomocą ognia. Ustęp 13 to niemal dosłowne powtórzenie sensu ustępu II.13 jest zapewne dopiskiem posiadacza kopii traktatu.

Rozdział XIII

Szpiegami się posługiwanie

yongjian 用間

Rzekł Mistrz Sun:

¹ Gdy wodzowi wojska dać sto tysięcy, aby żołnierzy na wyprawę wojenną na *li* tysiąc zabrał, znamienite rody, jako i dom panujący sztuk złota tysiąc na dzień każdy wyłożyć muszą.

² [Lud] w granicach jako i żołnierz poza rubieżami wszakże burzyć się będzie.

³ Ludzie do mozołu na rzecz wojny zaprzężeni z wyczerpania na drogach padać będą, a domostw siedemset tysięcy podolać swej pracy powszedniej nie zdoła.

⁴ Dwie armie wrogie lat dziesięć okazji szukać będą dla stoczenia bitwy, co o zwycięstwie rozstrzygnie. [Wódz], co możliwych rodów sztuk stu złota poskapi, wroga możliwości wywieść się zaniecha, niemiłosierne i jak kamień twarde ma serce^t. Ani mu wodzem być ponad ludźmi, ani dla władcy podporą, [albowiem] wódz taki mistrzem w zwycięstwie odnoszeniu nie jest.

- 5 Stąd przewidywanie zdarzeń przyszłych tym jest właśnie, co władcy światłemu i sprawnemu wodzowi zwycięstwo przynosi². •
- 6 Wiedzę taką nie od demonów się zdobywa³, ni przez podobnych zdarzeń przeszłych rozważanie, ni nawet za sprawą rachub nieba i gwiazd czytania. Człowiek jedynie źródłem wiedzy o nieprzyjaciela stanie być może. •
- 7 Przeto korzysta się ze szpiegów w rodzajach pięciu: „szpiegów-tuziemców”, „szpiegów u boku wroga”, „szpiegów obróconych”, „szpiegów na śmierć przeznaczonych” jako też „szpiegów, co przeżyć winni”⁴. •
- 8 Kiedy szpiegów we wszystkich rodzajach pięciu kto najmie, sposobów ich działania nikt nie przeniknie. Tajemnymi Sposobami się to zwie, a skarbem one dla władcy prawdziwym.
- 9 „Szpiegów-tuziemców” zaciąga się spośród ludzi z ziem, skąd przeciwnik pochodzi, i z nich się użytek czyni.
- „Szpiegów u boku wroga” wśród jego dostojników się najduje i z nich pożytek czerpie.
- „Szpiegów obróconych” wśród szpiegów wroga przysłanych do nas się szuka.
- „Szpiegów na śmierć przeznaczonych” do państw wrogich się śle dla obrazu naszego im zaciemnienia.

„Szpieczy, co przeżyć winni” to zaś ci, co z wiedzą
o przeciwniku powrócić mają.

10 Stąd do spraw wojennych nikomu bliżej niż szpiegom.
Nie może być nagród snadniej rozdawanych niżli te,
co szpiegom przynależą, jako też spraw tajniejszych niżli
te, co szpiegom są należne.

11 Ten, który mędrca i Świętego Męża⁷ rozumem nie włada,
nie zdoła pożytku z nich czerpać. Ten, któremu dobrotli-
wości nie staje, słać ich nie powinien. Ten, któremu prze-
myślności brakuje, prawdy nie pojmie, kiedy ją od szpiega
usłyszy.

12 Przenikliwość, przenikliwość!
Bez niej sztuką szpiega się nie paraj!

13 Jeżeli poselstwo szpiega kresu jeszcze nie dobiegło,
a słuchy o nim chodzą, tedy on i ten, co sprawę rozgłosił,
śmierć ponieść muszą.

14 Gdy sposobisz się na wraźą armię uderzyć, warowne
miasto oblegać lub też skrytobójstwo na wrogim wodzu
szykować, najpierw imiona wszystkie winienesz poznać:
wodza, co obroną dowodzi, i tych wprost jemu podle-
głych; sekretarzy, strażników u bram i straży przybocznej.
Szpiegom nakaz, by tę wiedzę zebrali.

15 Należy też niechybnie szpiegów wroga wykryć,
co u nas w odwiedzinach bywają dla naszych sekretów
zbierania – pożytek z nich uczyni, na swą stronę przecią-
gnij, kuś ich korzyściami niezmiernymi, a w szpiegów
obróconych ich zmieniawszy, na powrót do kraju poślij.

孫子
I.XIII

Tym właśnie sposobem zdobywa się „szpiegów obróconych” i użytek się z takowych czyni⁶.

16 Zwiady na wrogu przez nich zdobyte pozwolą szpiegów-tuziemców jako i szpiegów u boku wroga najdować i najmować. Za sprawą zaś ich czynienia jako i wiedzy od nich pozyskanej fałszywy obraz szerzyć można poprzez szpiegów na śmierć przeznaczonych wysłanie, aby kłamliwe wieści głosili.

17 Dzięki ich działaniom i o wrogu wiedzy można będzie szpiegów, co przeżyć winni, najać dla zwiadu pomocnego zdobycia, stosownie do potrzeb żywotnych.

18 Władca, co szpiegów opłaca w rodzajach pięciu, arkana sztuki wszystkich tych rodzajów znać dobrze winien. Wie-dza zaś o tym, jak z nich użytek czynić, głównie od szpiegów obróconych pochodzi, przeto tych nadzwyczaj szczerobrobliwie traktować należy.

19 W wiekach przeszłych, kiedy ród Yin⁷ po władzę sięgał, mędrzec Yi Zhi na dworze Xia przebywał. Gdy zaś w siłę dynastia Zhou rosła, mędrzec Lü Ya gościł na dworze Yin.

20 Zatem jedynie władca światły wraz z wodzem wielce przenikliwym mężów największej mądrości na szpiegów najać potrafią. Za tej zdolności sprawą czynów wielkich dokonania mogą być pewni.

21 Usługi szpiegów wojowania są opoką – na nich to armia cała polega, by w bój ruszyć.

OBJAŚNIENIA

- ¹ *Bu ren* 不仁, wyzbyty miłosierdzia. Patrz przypis 8 do rozdz. I.
- ² *Xianzhi* 先知 – to „być obdarzonym wglądem w przyszłość” (ang. *foreknowledge*) lub „wiedzieć zawczasu”. Zdolność ta bazuje nie tylko na informacji pozyskiwanej przez wywiad (ludzi, patrz następny akapit), ale i z kalkulacji i ważenia przewag w czasie narad państwowych wzmiankowanych w I.22 – chodzi o budowanie modeli przyszłych stanów rozgrywki, gry wojenne.
- ³ Chodzi o wszelkie próby pozyskiwania wiedzy o przyszłości za pomocą wróżb i obserwacji omenów.
- ⁴ W różnych wersjach traktatu pojawia się albo *yinjian* 因間 albo *xiang ren* 鄉人 („ludzie z [tego samego] powiatu”). W niektórych wersjach pojawiają się one jako synonimy, odpowiednio w swoich miejscach tego rozdziału. W *yinjian* chodzi bardziej o wspólne pochodzenie (pokrewieństwo) lub krąg powiązań; • *shengjian* 生間; • *neijian* 內間; • *fanjian* 反間; • *sijian* 死間.
- ⁵ *Shengren* 聖人 to ktoś, kto pojął niewyraźne Dao 道 i poprzez dostrojenie wglądu i działania do biegu rzeczy jest w stanie dostroić się do trendów i tendencji, aby przewidywać i wpływać na przyszłe zdarzenia. Ta zdolność to cel istnienia służb wywiadu.
- ⁶ To, że szpiegdy odwrócenie są najistotniejszym punktem wyliczanego łańcucha szpiegów (na nich opiera się cała struktura aparatu szpiegowskiego państwa) jest jedynie interpretacją jednego z badaczy traktatu Li Linga, który starał się odtworzyć rozumowanie autora traktatu.
- ⁷ Xia – Shang – Zhou to sukcesja starożytnych dynastii, z których tę środkową założył ród Yin 殷. Dwaj szpiegdy działający w najwyższych kręgach decyzyjnych na dworach upadających dynastii to odpowiednio Yi Zhi 伊摯 i Lü Ya 呂牙. Wygląda na to, że przy obu historycznych przejściach władzy kluczową rolę odgrywał podwójny agent ulokowany w newralgicznej roli doradczey.

孫子

I.XIII

人之枕

然則君子之所讀者
古人之糟粕已矣

雲
謝孟桓



七

Część II

Młóto starożytnych

Sekcja I

Maksymy i spostrzeżenia o rządzeniu państwem i toczeniu wojen

Wyciąg z dorobku chińskiego

Traktat Sztuka wojny jest jednym z wielu starożytnych dzieł, które stały się fundamentem historycznej i współczesnej kultury strategicznej Państwa Środka. Autorzy tych dzieł czerpali ze wspólnych źródeł, żyli w tej samej „przestrzeni umysłowej”, nawiązywali do tych samych mędrców i idei, które często były dla nich równie starożytne, co i dla nas, ludzi współczesnych.

Poniżej znajdzie czytelnik wypisy z tych traktatów, które w części lub całości dotrwały do naszych czasów. W zbiorze tym pominięte zostały maksymy, które dublują porady zawarte w dziele mistrza Suna. Z kolei traktat Sztuka wojny Sun Bina jest tu pominięty zupełnie, gdyż stanowi on zbiór przykładów historycznych, a nie pełnoprawny podręcznik czy vademecum. Przykłady te znajdzie czytelnik w 36 fortelach i planowanych Chińskich opowieściach wojennych.

Sześć tajemnych strategii czcigodnego Jianga

姜太公六韜

Specjaliści domniemywają, że traktat znany pod krótszą nazwą jako Sześć tajemnych strategii powstał w Okresie Walczących Państw jako apokryf udający dzieło doradcy założyciela dynastii Zhou, żyjącego osiem stuleci wcześniej. Zabieg apokryficzny miałby na celu zwiększenie postrzeganej wagi zawartości. W swej istocie jest ona skumulowanym dorobkiem kilku stuleci doświadczeń państwowotwórczych i militarnych.

Rzekł książę: Wedle wiedzy mej, szlachetny czerpie radość z aspiracji swych wypełniania, zwykły zaś człek radością wita spraw swych przebieg udany.

Rzekł książę: Wędkowanie i zatrudnianie utalentowanych trzema taktykami uprawiać można: zwabianie ryb do przynęty, bliskim nęceniu utalentowanych pensjami, nagrodami i stanowiskami. [...] Wędkowanie szukaniem jest tego, czego się pragnie. Rozumiejąc prawidła wędkowania, pojmiesz prawidła rządzenia państwem.

Gdy źródło głębokie, wody dostatek i ryby przeżyją. Gdy korzenie wrastają głęboko, drzewo rozkwita i owoc wydaje.

Gdy szlachetni odczucia i wizje dzielą, będą blisko współpracować. A gdy blisko będą współpracować, wspólne dzieło sukcesem zakończą.

Choć niektórzy władcy działają w milczeniu, ich wpływ sięga daleko. Jakże to głębokie! Mędrzec emanuje swą cnotą, przyciągając ludzi niewidzialnymi metodami.

Świat nie do jednej osoby należy, lecz dzielony jest przez wszystkich ludzi. Kto korzyściami dzieli się ze wszystkimi, świat zyska. Kto przy sobie korzyści zatrzymuje, świat utraci.

Gdy władca dba o bezpieczeństwo i produktywność, działaniem zgodne z naturą i sztuką rządzenia się to zowie. Tam, gdzie są prawa, tam mieszkańcy świata poparciem władcę swego obdarzą.

[O cesarzu Yao] Wśród tych, co nienawidził, jeśli ktoś zasługę wniósł, nagrodził go. Jeśli zaś pośród tych, których ukochał, ktoś występku się dopuścił, ukarał go.

Kluczem do sztuki rządzenia państwem jest miłować lud.

By chronić ich [poddanych], nie wolno ci karać niewinnych. Aby im przydać, obniż daniny.

古糟

II.1

[O podwładnych i poddanych] Aby się ku nim przybliżyć, nie dystansuj się od nich.

Władca nie powinien obiecywać lekce, ani odmawiać szybko. Jeśli będzie obiecywać łatwo, godność utraci; jeśli będzie odmawiać szybko, przystępu tym do siebie odmówi.

Oko ceni jasność, ucho czystość [dźwięku], zaś umysł mądrość. Jeśli patrzeć będziesz przez oczy wszystkich, niczego nie będzie, czego nie zobaczysz. Jeśli słuchać będziesz przez uszy wszystkich, nie będzie niczego, czego byś nie wiedział. Jeśli wieści będziesz nasłuchiwał zewsząd, jasno odróżnisz dobro ode zła i nikt zwieść cię nie zdoła.

Gdzie prawość przeważy nad żądzami, kraj kwitnąć będzie. Gdy żądze przeważą nad prawością, państwo upadku dozna. Gdy szacunek przeważy nad indolencją [lenistwem], w kraju szczęśliwość nastanie. Gdy lenistwo przeważy nad szacunkiem, państwo upadku dozna.

Król Wen: Jakże rozpoznać mających sześć zalet?

Książę: Uczyni ich zamożnymi i wypatruj, czy występów czynić nie zaczęli. Daj im wysokie rangi i patrz, czy nie stali się aroganccy. Obarcz ich odpowiedzialnościami i patrz, czy nie czynią uników. Powierz im ważne zadania i patrz, czy nic nie skrywają. Wystaw ich na niebezpieczeństwo i patrz, czy lęk ich nie ogarnia. Każ im rozwiązać problem i patrz, czy nie są zagubieni.

Król Wen: Czymże są trzy skarby?

Książę: Chłopi, rzemieślnicy i kupcy to dla władcy trzy skarby.

Bez bogactw, nic władca nie ma, czym mógłby miłosierdzie okazać. Bez miłosierdzia, nijak mu z ludem stać się jedną rodziną. A jeśli [z ludem] się oddali, szkodę to niepomiarłą przyniesie. Jeśli bowiem lud swój utraci, kraj jego pokonany zostanie.

Jeśli światem harmonia włada, miłosierdzie i mądrość władcy skrytymi są. Jeśli świat w chaos popadnie, miłosierdzie i mądrość widocznymi będą [na tle niedoli powodowanej przez występność innych władców]. Mędrzec centralnym spoiwem praw Nieba i Ziemi. Jeśli w zgodzie z *Dao* postępuje, ludzkość¹ pokojem cieszyć się będzie. Jeśli ludzkość bezpieczną się nie czuje, serca ich za zmianą zatęsknią. Impuls do zmiany, choć rodzi się w skrytości, w potężną Siłę Sprawczą² [nieuchronnie] się przemieni.

Książę: Z Sześciu Złodziei pierwszym jest, gdy podwładni budują pałace, posiadłości i tarasy dla przyjemności i rozrywki. Ujmę zadadzą tym cnocie władcy.

[...] Szóstym, gdy potężne rody żerują na biednych i słabych. Szkodę to przyniesie pracy ludu prostego.

Z Siedmiu Szkód pierwszą jest, gdy [człowiekowi] brak

¹ Inaczej: lud, ludność. Słowo ludzkość jest najbliższe oryginałowi, gdyż w domyśle władca zapewnia pokój i harmonię całemu światu, który jest pod jego władzą zjednoczony.

² Moc w rozumieniu traktatu *Sztuka wojny*.

wiedzy i mądrości. Nawet jeśli ich hojnie nagradzać i obdarzać zaszczytami [władca nie omieszka], walczyć będą nieuważnie i zawadiacko, a zwycięstw szukają szczęściem samym. Król nie powinien brać ich na generałów.

Jeśli awansujesz wartych tego, lecz do pracy ich nie zapręgniesz, podziw zyskasz, lecz nie efekt zatrudniania wartościowych. [...] Błąd polega na skłonności do nagradzania tych, co sławę zyskali. Tym sposobem nie wyzyskasz ich wartości. [...] Jeśli władca sławnych weźmie za wartościowych, a pogardzanych za bezwartościowych, wtedy ci, którzy tworzą duże kliki będą awansowani, a ci, co tworzą małe kliki będą odsuwani. Gdy tak się dzieje, źli stworzą kliki, by w cień zepchnąć wartościowych. [...] To nieporządek państwu przyniesie i ku zgubie je przywiedzie.

Król Wen: Chcę zachęcić stu, nagradzając jednego i dyscyplinować wielu, karząc jednego. Jakże to uczynić?

Książę: Istotą nagradzania jest wiarygodność [to, że nagrody są zasłużone], a istotą karania jest kar nieuchronność. [...] Nawet jeśli nie widzą na własne oczy, zmienia się ich serce pod wpływem sprawiedliwości nagród i kar. A wieść o Prawości władcy uniesie się do Nieba i Ziemi, do bogów i do ludzi.

Król: Cóż jest naczelnym prawidłem wojowania?

Książę: Prawidłem naczelnym jest jedność [w działaniu]. Z niej idzie swoboda działań podejmowania. [...] Pożytek z niej to zdolność wyzyskania sprzyjających okoliczności, a przejawia się on w kształtowaniu [aranżowaniu] korzystnych sytuacji.

Jego [władcy] kraj nie będzie trwać wiecznie, chyba że troskać się będzie bezustannie o uchronienie go przed zagładą.

Największa mądrość jest niewidzialnie mądra, najwspanialszy plan niewidzialnie zaplanowany, największa odwaga niewidzialnie odważna, a największy zysk niewidzialnie korzystny. Jeśli korzyści przyniesiesz ludziom na świecie, zyskasz ich poparcie. Jeśli krzywdę im zaś przyniesiesz, zmierzyć ci się przyjdzie z ich oporem. [...] Subtelność strategii w jej niewidoczności, subtelność aktywności w tym, o czym wieści usłyszeć się nie da, a subtelność zwycięstwa w tym, że zgłębić jego przyczyn nie sposób. Jakże wspaniałe! Jakże subtelne!

古糟

II.1

Gdy orzeł ma atakować, będzie lecieć ze skrzydłami przy ciele. Gdy dziki zwierz ma zaatakować, przyczai się z uszami do tyłu. Gdy mędrzec walkę ma stoczyć, posturę głupca przywdzieje.

[O upadającej dynastii Shang] Widziałem ich pola, na których chwasty przeważają nad zbożem. Patrzyłem na ich lud, w którym występni przeważają nad niewinnymi.

[O postrzeganiu zachowania oficjeli] Łamią prawa i prześladują niewinnych. Ni wyższe, ni niższe rangi nie postrzegają sytuacji. Czas to, by państwo upadło. Gdy wielka mądrość się pojawi, stworzenie wszelkie oświecone jest jej blaskiem. Gdy wielka prawość nadchodzi, wszystkim dostatku przybywa. Gdy wielka armia staje [na straży], wszyscy posłusznymi się stają.

³ Tu i dalej subtelność to subtelna skuteczność, wyrafinowanie.

Rządu nakazy winny ludu życie przekształcać w niewi-
doczny sposób. Jeśli Mędrzec⁴ posłuszny jest *Dao*, wszyst-
kie rzeczy przemieniać się będą w nieskończonym cyklu.

Biada! Święci Mężowie (władcy-mędracy) winni lud okieł-
znywać, okiełznując pierwaj siebie. Głupcy wad swoich
nie naprawiają i dlategoż właśnie z ludem są w konfrontacji.

Gdy kary są liczne, lud jest zatroskany. Gdy lud jest
zatroskany, przenosi się [do innych krain]. Jeśli nikt
[w kraju] się nie osiedla, niepokoje staną się normalnością.
To się zowie Wielką Stratą.

Król: Jakie metody składają się na atak niewojaskowy?

Książę: [...] Pierwszym, poznaj jego słabostki i spełniaj je.
Sprawi to, że stanie się arogancki i nieomylnie ku występ-
nym czynom się skłoni.

[...] Po drugie, przeciągnij jego faworytów na swoją stro-
nę, by nastawań jego siłę umniejszyć. Jeśli serca ich w dwie
strony kierować się będą, siła państwa osłabnie nieuchron-
nie.

[...] Trzecie, skrycie kupuj tych obok niego i zwiąż
z sobą ich los. Jeśli ciałem są na dworze tamtego, ale ich
duszą [pragnieniami] ty powodujesz, państwo [tamtego]
zazna uszczerbku.

[...] Po piątę, traktuj wiernych mu ministrów szorstko,
zaniedbując należnych [rytuałem] podarków. Gdy na dwór

⁴ Tu i w wielu innych passusach Mędrzec (in. Święty Mąż lub władca-
-mędrzec) stanowi synonim wzorowego władcy. Podobnie *Dao* jest
synonimem prawidłowego, tj. zgodnego z Prawami Natury, rządzenia
państwem. Patrz Sun Zi I.4

twój przybłąd, opóźniaj ich i sabotuj ich misję. A kiedy już tamten wyśle zastępców, tych traktuj z rewerencją, przypuść do konfidencji i obdarz zaufaniem. Tak oto tamten poróżni się z sobie najwierniejszymi.

[...] Szóste, przekabacaj na swoją stronę ministrów jego dworu, siej niezgodę między tymi, którzy poza dworem. Wtedy jego utalentowani doradcy przyjaźnią cię obdarzą, a między sobą toczyć będą swary.

[...] Po dziesiąte, [...] gdy już zdobędziesz jego zaufanie, będziesz mógł nim powodować. A gdy czas nadejdzie właściwy, pozbędziesz się go tak, że na Wolę Niebios wyglądać to będzie.

古糟

II.1

Świat nie należy do jednego jeno człowieka. Temu tylko, co na cnotach nie zbywa, pisanym jest rządzić i na straży stać Wszystkiego, Co Pod Niebem.

By sprawić, aby armie jego w rozsypkę poszły, serca ludu jego zdobyć musisz.

Zapewnij dostatek ludowi wrogiego państwa i nie szczędź mu wydatków ni własnych skarbów. Lud jest jak krowy i konie. Karm ich i odziewaj, a [serca] ich do siebie przyciągniesz.

Umysł temu służy, by wiedzę gromadził. Wiedza służy do bogactw tworzenia. Bogactwo jest narzędziem serc ludu zdobywania. A jeśli zyskasz serca poddanych, przyciągniesz szlachetnych. A gdy dość ich zbierzesz, rad ci udzielią i z tą pomocą królem świata całego się uczynisz.

Gdy armia pod bronią stanie, los jej w rękach wodza jeno. Przyszłość jej w swobodzie posunąć, nie zaś w jednym przepisie [na zwycięstwo].

[W armii] winien być jeden jeno główny planista. Zadaniem jego wodzowi radzić, z wydarzeniami się mierzyć, znaków Nieba wypatrywać i od klęsk wszelakich się armią uchylać.

[...] Pięciu winno być „plany czyniących oficerów”. Zadaniem ich bezpieczeństwo armii zapewniać, operacji przyszłe rzeczy uwzględniać, żołnierzy i innych oficerów talenty szacować, sprawiedliwość kar i nagród nadzorować, rozwiązań trudnych sytuacji dostarczać.

[...] Trzech wróżbitów armii zadaniem jest astralne zdarzenia obserwować, deszczy, upałów następstwo przewidywać, omenów i dziwnych rzeczy wszelakich wypatrywać.

[...] Trzech winno być „oficerów zmyślnie zabiegających”. Misją ich podstępne plany kreślić, drogi niepomysłane wcześniej [nietypowe, niespodziewane] otwierać, armię sposobić do zmian sytuacji.

Siedmiu winno być „oficerów za oczy i uszy służących”. Zadaniem ich baczyć na sprawy między nieprzyjaciółmi, słuchać tego, co mówią, na oku mieć wszelkie sprawy zmiany, wiedzieć, co się w świata czterech stronach dzieje, w armii wrażej poczynaniach mieć rozeznanie.

Pięciu winno być „oficerów kłów i pazurów”, zadaniem których wieść jest wspaniałość wojsk naszych, ducha tchnąć w oficerów i żołnierzy, by rażnie trudności znosili i bez wahań nijakich na potężnego wroga następowali. [...]

Ośmiu winno być „wędrujących oficerów”, zadaniem których na szpiegów wroga mieć baczenie, zamęt wzniesąć wśród ludu przeciwnika i serc odmiany mieć pod rozważą.

⁵ Szkolę tego typu oficerów odwiedzał bohater powieści *Boży wojownicy* Andrzeja Sapkowskiego. Na jej kartach czytamy:

Dwu „oficerów wiedzy tajemnej” być winno, których zadaniem jest przez szkalowanie zmieszać umysły wroga za wołania bóstw i duchów słowa swe przebierając.

Dobry wódz tych pięć talentów mieć winien i tych dziesięciu błędów unikać mu trzeba: [...] Odwaga, mądrość, miłosierdzie, zaufanie, lojalność. Jeśli jest odważny, nie sposób go obrazić; jeśli jest mądry, nijak go do konfuzji przywieść; jeśli miłosierny, kochać będzie swych żołnierzy; jeśli godny zaufania, zdradzieckości od niego nie zaznać; jeśli lojalny zaś, wahań i rozterek nie zna.

Dziesięć błędów to: być odważnym, lecz nieostrożnym; być niecierpliwym i w pośpiechu działającym; być chciwym i szukać prywatnych korzyści; być miłosiernym, a przez to nie móc urażać; być mądrym, lecz strachliwym; być godnym zaufania, lecz zawierzać łatwo innym; być niezłomnym, lecz zbywać przychodzących z prośbami; być mądrym, lecz wahać się; być rezolutnym, lecz nie zważać na [wolę] innych; być strachliwym i niesamodzielnym.

Jeśli ktoś niecierpliwy i do pośpiechu skory, zniszczyć go łatwo uporem. Jeśli ktoś chciwy i szuka korzyści, można go kupić [nęcić]. Jeśli ktoś miłosierny i nie uraża, można go zdominować. Jeśli jest mądry, lecz strachliwy, łatwo ulegnie. Jeśli jest godny zaufania, lecz ufa, można go oszukać. Jeśli jest odporny na korupcję, lecz zbywa po prośbie

– Poddać się! Złożyć broń! Inaczej wam! Wszystkim śmierć! – Głośniej! – wrzeszczał prowadzący zajęcia, dyrygując wymachami rąk
– Równiej i głośniej! Raz-dwa! Raz-dwa!
– Córki! Wasze! Pohań! Bimy! Dzieci! Wasze! Wyrż! Niemy! Na! Dzidy! Powbi! Jamy! [...] Ze! Skóry! Obe! Drzemmy! [...] Jajca! Wam! Ut! Niemy!"
Tak ćwiczyli stentorzy, którzy pod murami oblężonych miast mieli prowadzić wojnę psychologiczną.

古糟

II.1

przychodzących, można go obrazić. Jeśli mądry, lecz niezdecydowany, można go zaatakować znieścacka. Jeśli rezolutny, lecz nie zważa na innych, można nim powodować. Jeśli strachliwy i niesamodzielny, można podstępem go zwieść.

Jest piętnaście sposobów, na które wygląd człowieka sprzeczny jest z charakterem jego. Są to: wygląda na szlachetnego, lecz nim nie jest. Wygląda na pełnego ogłady, lecz jest złodziejem. Wygląda na pełnego szacunku i dbałości, lecz niedbałym. [...] Wygląda na niekompetentnego, lecz gdy posłać go na ościenny dwór, nie ma niczego, czego osiągnąć nie zdoła i nie ma nikogo, kogo nie zdoła przekabacić. Niebiosa jeno występnych rozpoznają, jeno Święty Mąż doceni tych, co biegłości pełni, a którzy przez lud zwykły pogardą są obdarzani. Tak właśnie oblicze od serca może być różnym.

Król zapytał: Jakże rozpoznać osoby prawdziwą naturę?

Książę odrzekł: Osiem jest metod poznania prawdziwej natury człowieka. Pierwsza, zapytaj go i nasłuchuj odpowiedzi. Druga, dopytaj o szczegół jego odpowiedzi i obserwuj jego biegłość w dostosowaniu wyводу do zapytania. Trzecia, podpatruj go z ukrycia, czy szczerość przejawia. Czwarta, wsłuchaj się w słowa jego, by poszukać w nich cnoty [De]. Piąta, awansuj go do spraw finansowych, by sprawdzić, czy odporny jest na korupcję. Szósta, podeślij mu piękne kobiety, by wiedzieć, czy umie dochować czystości. Siódma, postaw go przed trudnościami, by poznać jego dzielność [siłę ducha]. Ósma, upij go, by obserwować jak zachowanie jego się przejawiać będzie. Gdy te osiem metod zastosujesz, odróżnisz godnych od niegodnych.

Nie patrz w dół na innych dlatego, żeś sam wysoko urodzonym. Nie polegaj na sobie, za nic mając siłę mas ludzkich. Nie poczytuj sprytnych słów za prawdę. [...] Jeśli tobie podlegli nie mieli nic w ustach, sam nie jedz. [...] Dla tych powodów obdarzeni mądrością kreślą dla niego plany, a obdarzeni odwagą gotowi są walczyć dla jego sprawy.

[O wielkości wodza] Na kary wystawiając tych o wysokiej szarzy, generał czyni się wspaniałym. Awansując tych niskiej rangi, demonstrowuje swoją mądrość. Starannie kary wymierzając, sprawia, że zakazy jego posłuch mają, a rozkazy wykonywane są. Jeśli egzekucja jednego wstrząśnie armią, należy ci ją wykonać. Jeśli awansowanie jednego uraduje armię, awansuj go.

Lepiej [wodzowi], by śmiercią karał tych rangi wysokiej i nagradzał tych niskiej. Jeśli egzekucje prowadzi tych rangi wysokiej, wpływ kary dotrze do tych wysoko. Jeśli nagradza pastuchów i sprzątaczy, wpływ nagrody spłyną na tych najniższych. A jeśli to nastąpi, wspaniałość wodza zostanie osiągnięta.

Jeśli wódz nie nosi futra, gdy srogie mrozy nadejdą, nie nosi wachlarza latem i nie rozkłada parasola w deszczu, nazywany zostanie „dającym przykład”. [...] Jeśli zsiada z konia w górach lub błocie, zwany będzie silnym. Jeśli sam wysiłku nie przedsięwzięmie, nie zazna znoju i cierpienia oficerów i szeregowych. [...] Jeśli wódz dzieli [z podwładnymi] zimno i upał, żnój i cierpienie, to gdy bębny wzywające do boju słyszeć będą, radość poczuja, a gdy gongi posłyszają [nakazujące odwrót], złość ich nawiedzi.

古糟

II.1

Ten, kto biegły w usuwaniu niebezpieczeństw wojennych, usuwa je zanim się zmanifestują. Ten, kto biegły w zwycięstwach osiaganiu, wojnę wygrywa za pomocą *Bezformności*. Najlepszym wojennej sztuki przejawem jest wroga pokonać, walki zbrojnej z nim nie prowadząc.

Święty Mąż zgodnie z ruchami Niebios i Ziemi postępuje, pojmowaniem dogłębnym onych się kierując. Tarczą mu *dao* [prawidła] Yin i Yang przemian⁶. Rzeczy wszystkich byt i niebyt *Formą* Nieba i Ziemi są powodowane⁷. Dlatego mówi się, że ten, kto *Formy* tej umysłem nie pojął, a wojowaniem się parać poczyna, to choć armia jego potężną będzie, niechybnie klęski zazna.

[O taktykach specjalnych *qi*] Starożytnych sukcesy i porażki wszelkie od tego zależały, czy boską zdolność tworzenia *Mocy* posiadli. Jeśli posiadli, chwałę zdobyli, jeśli nie zdołali jej osiąść – przepadli.

Wstrzymali się kroków dziewięć setek przed nieprzyjacielem, unieśli dwanaście trąb, które za uszy im posłużyły. Wtedy to wrzeszcząc, niepokój w szeregach wroga siali. A po tym z trąb użytkowaniem nasłuchiwali, co wróg między sobą mówi i atak wedle tego planowali.

⁶ Chodzi o zmiany pór roku, dnia i nocy, ale też ogólnie o logikę wszystkich spraw świata mających wpływ na przebieg działań wojennych.

⁷ Wciąż poruszamy się tu w koncepcjach kosmologii m.in. *Księgi przemian*, wedle której dwie komplementarne przeciwności bezustannie transformują jedna w drugą. To zdanie można, a nawet należy rozumieć za pomocą cykli: gaśnięcie i wzrost wszelkich rzeczy i zjawisk są determinowane przez wieczne Prawa Natury (*Dao*).

[O wodzu] Baczenie winien obserwować nieprzyjaciela wymarsze i przemarsze, postąpienia naprzód i wycofania. Patrzyć winien na ich czas aktywności i spoczynku, dobre i złe wróżby w mowie rang starszych i żołnierzy zwykłych. Jeśli nastroje ich podniosłe, lękają się praw, słuchają komend wodza, wizje roztaczają pokonania wroga, chępią się odwagą i walecznością, chwalą wzajem za sprawność, wszystko to znaki silnej armii.

Jeśli zaś oficerów i szeregowych łatwo lękiem wypełnić, panuje wśród nich bezład, straszą się wzajem wrogiem, gadają o swoich słabościach, wypytują o wieści, szerzą plotki, wprowadzają wzajem w konfuzję, nie lękają się praw i komend wodza nie słuchają. Wszystko to słabej armii jest oznakami.

Ten, kto mistrzem rządzenia państwem, dba o sprawy ludzkiej aktywności, w sześciu ich aspektach. Wspomaga chłopów i wspiera przysposabianie nowych pól; osiedla ich w nowych chałupach; pilnuje, by uprawiali nakazaną ilość ziemi, a ich żony tkwały nakazaną ilość sukna. Oto jest droga do zamożnego państwa i silnej armii.

Król Wen: Czymże są Niebiańska Formacja, Ziemska Formacja i Człowiecza Formacja?

Książę: Jeśli ślesz armię w zgodzie z pozycją słońca, księżyca, gwiazd i konstelacji, by wyzyskać zmiany pogody, zwie się to Niebiańską Formacją.

Jeśli ślesz armię w zgodzie z miejscem gór, rzek i formami terenu wszelakimi, zwie się to Ziemską Formacją.

Jeśli zaś użytek robisz z rydwanów i koni, a i z metod cywilnych i wojskowych [do rządów sprawowania], zwie się to Ludzką Formacją.

古糟

11.1

Gród dobywszy, ognia do dobytku mieszkańców nie wolno nam przykładać ani niszczyć ich domostw, ani ścinać drzew na grobowcach ni [obalać] ołtarzy, ani nie zabijać tych, co poddają się, ani nie ciemnić jeńców. Miast tego okazać nam trzeba miłosierdzie i szlachetność, a cnotami naszymi ich utulić. I rzec im: „Wina leży w waszym władcy”. Tako też woli naszej ulegną.

Gdy działają w pośpiechu, przód ich armii i tył w porządku się nie utrzymają. [...] W takich spraw stanie wyslij wojska swoje, by ich zaatakować. Jeśli walczysz garstką przeciw wielu, z pewnością zwycięstwo odniesiesz.

Jeśli zamierzasz atak na wroga przypuścić, obserwuj te oto zmieniające się formy przeciwnika. Jeśli któraś się pojawi, atakując, tamtego niechybnie pokonasz. [...] Gdy ludzie i konie tamtego nie nakarmieni, należy ich atakować. Jeśli pogoda im nie sprzyja, atakuj ich. Jeśli teren im nie sprzyja, atakuj ich. Jeśli maszerują w nieporządku, atakuj ich. [...]

W wojskach znajdziesz ludzi wielkiej odwagi, którym nie straszne trudy i śmierć. Stwórz z nich oddział „Wojowników nie lękających się ostrza”.

Są ludzie pełni śmiałości, którzy są twardzi, odważni, silni. Należy stworzyć z nich oddział „Tych, co szarżują na wroga”.

Są ludzie potężnej postury, którzy używają długich mieczy i postępują na wroga pewnie i miarowo. Stwórz ich oddział i nazwij „Wojownikami odwagi”.

Są tacy o sile nadprzeciętnej, co mogą szarżować na wroga i niszczyć jego bębny i gongi i zdobywać proporce. Ich sformować należy w „Wojowników napadających”.

Są tacy, co niegdyś byli ministrami, lecz popadli w nie-
łaskę i chcą odzyskać swe rangi nowymi zasługami. Stwórz
z nich oddział „Wojowników walczących do śmierci”.

Są ci, co krewnymi są tych wodzów, co w boju polegli,
i pomścić ich pożądają. Stwórz z nich oddział „Wojowni-
ków ze śmiałością by umrzeć”.

Są i tacy, którym przygarniętymi synami i jeńcami
być przyszło, chcą więc zakryć swój wstyd. Stwórz z nich
oddział „Pozbawionych ducha, lecz zachęcanych”.

Są też biedni, niskiego stanu i sfrustrowani, którzy ambi-
cje swe chcą wypełnić. Nazwij ich „Wojownikami poświęco-
nymi śmierci”.

Są i tacy, co zostali uwięzieni, ale których życia oszczę-
dzono, chcą zatem zakryć swą niesławę. Nazwij ich
„Szczęśliwie użytecznymi”.

Dla piechoty w bitwie ważnym jest znać przemiany
[Formy] i ruchy wroga. Dla rydwanów w bitwie ważnym
jest znać teren. Dla kawalerii ważne jest znać boczne drogi
i obejścia.

Często nam trzeba zmieniać proporce i flagi i mundury,
by konfuzję zadać rachubom nieprzyjaciela. Tym wybie-
giem łatwo się go pokona.

古糟

II.1

Trzy strategie Huang Shigonga

黃石公三略

Ten traktat wojskowy, znany też jako Trzy Strategie, to dzieło przypisywane pustelnikowi Huang Shigongowi, który prawdopodobnie zamieszkiwał powiat Xiapi. Miał on ofiarować swoje dzieło słynnemu mężowi stanu Zhuge Liangowi. Stąd za czas powstania traktatu uznaje się koniec dynastii Han, przełom II i III wieku n.e.

Ideą przewodnią traktatu jest połączenie trzech szkół myślenia i kierowania państwem. Pierwszą jest doktryna taoistyczna, wspomagająca osiąganie zamierzeń. Armią zarządza się zgodnie z metodyką legistów. Harmonię społeczną i pokój zaprowadza się w myśl doktryn konfucjańskich. Rozumienie logiki zmian sytuacji osiąga się za pomocą instrumentów Szkoły Yin-Yang. Rekrutowanie doradców realizuje się w myśl prawideł wypracowanych przez moistów. Księga Trzy strategie stanowiłaby więc wynik synergicznego dorobku pięciu tzw. Szkół Myśli, które funkcjonowały w czasach o pięć-siedem stuleci wcześniej, przed ustanowieniem totalitarnej Dynastii Qin przez Pierwszego Cesarza.

Jeśli pragnienia mas i twoje jednakie są, niczego nie będzie, czego osiągnąć nie zdołasz.

Właściwa łagodność jest cnotą, niewłaściwa niezłomność wiedzie do katastrofy. Ci, co słabi, szukają wsparcia u innych, a ci, co silni, budzą niechęć i są atakowani.

Natura jest mistyczna i niezgłębiona, porusza wszelkimi rzeczami i przemianom bezustannie podlega.

Sposobem rządzenia państwem jest polegać na obdarzonych cnotami, mądrych i prostym ludzie. Jeśli ufność pokładasz w cnotliwych i mądrych, jakby byli twym sercem i brzuchem, a zwykłych ludzi zatrudniasz tak, jakby byli twymi kończynami, wszystkie twoje zarządzenia i rozkazy będą wypełnione.

Istotą rządzenia krajem i dowodzenia armią jest rozoznawać, co ludzie myślą i czują, by stosownie do wiedzy tej postępować. Tym, którzy w niebezpieczeństwie, przynosić bezpieczeństwo. Tym, co smutni i zaleknieni – radość. Tym, co zbuntowali się i uciekli – przebaczenie i powrót. Przywracać honor źle osądzonych i śledztwo prowadzić dla tych, co sprawiedliwości szukają, wynosić nisko urodzonych i utrać brutalnych i drwiących z praw; niszczyć wrogich i wzbogacać łaknących bogactw; wykorzystywać tych, co chcą służyć; pomocą wspierać tych, którzy zakryć chcą swe niedostatki i wady, stać blisko obdarzonych mądrością; nie ufać tym, co fałszywie obciążają innych i badać szkalunki; usunąć buntujących się i stłamsić rozmyślnie na szkodę działających; umniejszyć aroganckich i zawezwać wiernych; osiedlić podbitych i miłosierdzie okazać tym, co się poddali.

Gdy przeciwnik brutalny, okazuj więcej miłosierdzia. Jeśli przeciwnikowi moralności braknie, wspieraj prawość. Gdy przeciwnik ma harmonię i jest zjednoczony, podziel

i demoralizuj go. [...] Gdy zwyciężysz, nie przypisuj zwycięstwa tylko sobie; gdy się wzbogacisz, nie zatrzymuj bogactwa jeno dla siebie. [...] Decyduj sam, lecz zasługi przypisuj żołnierzom i oficerom. W tym tkwi znajomość tego, czym jest korzyści osiągać.

Jeśliś zdolnym z kraju wrażego wyluskać ludzi charakteru i odwagi, wróg w potężne kłopoty popadnie. Ludzie charakteru i odwagi są niczym pień państwa, a lud zwykły jego jest korzeniami. [...]

Okaż kurtuazję, a mądrzy lojalnością cię obdarzą. Chojnie wynagradzaj, a odważni szczęśliwi będą, za ciebie życie oddając. [...] Sposobem zatrudniania wartościowych jest szanować ich przez nadawanie rang i zapewniając dostatek – wtedy to przyjdą do ciebie z własnej woli. Witaj ich z szacunkiem i stymuluj prawością, a umrą dla ciebie.

By być wodzem, dziel wygody i trudy, [a przy tym] pomyślnością ciesz się, a z niedolą borykaj wraz z nimi [...] W starożytności raz zdarzyło się, że waleczny wódz obdarowany został dzbanem wina przedniego. Wódz ten dzbaną zawartość do rzeki wlał i pospołu z żołnierzami swymi wodę z niej pił. Dzban wina smaku wody w rzece zmienić nie zdołał, lecz w [wodza tego] oficerów i żołnierzy duch walki wstąpił tak wielki, że na śmierć z nim gotowi iść byli.

W *Prorocत्वach wojennych*⁸ stoi: „Gdy studnie dla wojska jeszcze nie wykopane, wodzowi nie wolno mówić o pragnieniu. Jeśli obwałowania jeszcze nie ukończone,

⁸ Chiń. *Jun chen* 軍識, zaginiony w starożytności traktat militarny.

nie wolno mu mówić o zmęczeniu. Jeśli paleniska kuchenne jeszcze nie zbudowane, wódz nie mówi o głodzie. Zimą nie nosi futer, latem nie trzyma wachlarza, pod deszczem nie dzierży parasola”.

Proroctwa wojenne głoszą: „Władza generała opiera się na ścisłym rozkazów przestrzeganiu. [...] Przyczyną, dla której żołnierze nie lękają się walki, jest to, że poddają się rozkazom i komendom”. Dlatego, wódz nigdy nie cofa rozkazu raz wydanego, nagrody zaś i kary muszą być tak pewne i przekonujące, jak Niebo i Ziemia, bo wtedy tylko wódz jest w stanie dowodzić wielką armią, ludzie życie swoje poświęcą, a armię jego ku obcym krainom popchnąć będzie można.

古糟

II.2

Proroctwa wojenne głoszą: „Wielki wódz tak ludzi sobie podległych traktuje, jak sam chciałby być traktowany. Gdy dobrocią Hui Shi⁹ opiekę sprawuje, siła jego żołnierzy dzień w dzień urastać będzie, a miecz [ku wrogom] nieść będzie niczym pędzący wichur, a atakować niczym sunąca [niepowstrzymanie] rzeka”.

Proroctwa wojenne głoszą: „Armia przyjmuje nagrody jako swą formę zewnętrzną, a kary jako swe wnętrze¹⁰. Jedynie przez jasne nagrody i surowe kary wódz dowodzić może sprawować”.

Jeśli [władca] z uczonymi mężami obchodzi się arogancko, nie będą spolegliwi. Jeśli [niektórzy] wodzowie będą faworyzowani, jedni dopuszczeni do konfidencji z władcą,

⁹ Hui Shi 惠施 (370–310 p.n.e.; czyt. Hłej Szy), filozof i polityk należący do Szkoły Logików.

¹⁰ Tj. obie są niezbędne do tego, by zachowała swoją integralność i realizowała dane jej zadanie.

inni nie, władca i wodzowie utracą wzajemne zaufanie. Jeśli strategie powstaną wśród wahań, sąsiednie państwa zaczną się sposobić [do napaści].

Jeśli wódz ignoruje porady, ludzie charakteru i odwagi opuszczą go. Jeśli zamysły strategów nie są realizowane, pobuntują się oni. Jeśli dobre i występne traktowane jednak będzie, zasłużeni oficjele wyzuci z gorliwości będą. Jeśli wodzowie nie dadzą sobie nic powiedzieć, podwładni wymigiwać się będą i winą dowódców obarczą.

Jeśli wodzowi jedną z tych wad przypisać można, jego oficerowie utracą wiarę w jego autorytet. Jeśli naznaczony dwoma z nich, armii dyscypliny nie stanie i w chaos wtrącona zostanie. Jeśli naznaczony trzema, wojska jego zostaną otoczone i rzuca się do bezładnej ucieczki. Jeśli czterema naznaczony, samo wtedy państwo jest w tarapatkach, a jego przetrwanie niepewnym.

Proroctwa wojenne głoszą: „Aromatyczna przynęta sprawi, że niektóre ryby połkną haczyk, a wielkie nagrody sprawią, że niektórzy ludzie nie ulęką się śmierci”. Tym, co sprawia, że oficerowie i żołnierze poddają się twojej woli, jest twoja kurtuazja. A tym, co sprawia, że ryzykując życiem oferują ci swoje usługi, są nagrody. [...] Lecz jeśli wpierw potraktujesz ich z szacunkiem, a potem zaniechasz go, nie pozostaną przy tobie. Jeśli wpierw ich nagradzasz, a potem tego zaniechujesz, nie posłuchają twych rozkazów.

Kraj, który chce zdobywać grody warowne i zagarniać terytoria, musi wpierw siły zgromadzić i ludność pomnożyć. Garstka pokona wielu i słaby pokona silnego dzięki popar-

ciu prostego ludu. Dlatego wódz dbać winien o żołnierzy, jakby byli członkami jego ciała, wtedy to wojska jego jedynym sercem powodowane będą, a ich zwycięstwo pełne.

Proroctwa wojenne głoszą: „[Znamienite rody i potężne klany] występki i przestępstwa popełniają przez całe pokolenia, nastają na oficjeli i rozkradają skarbiec państwa [...] takich ludzi nazywa się zdrajcami”.

Gdy oficjeli za dużo, a ludu za mało, gdzie rozróżnienia nie ma między szlachetnymi i małymi, gdzie silni nękają słabych i nikt im na przeszkodzie nie stanie, wtedy przekleństwo zła spłynie i na tych dobrych, a państwo ucierpi.

Proroctwa wojenne głoszą: „Jeśli otaczasz się dobrymi, lecz zatrudnienia im nie dajesz, jeśli ganisz zło, a złych od się nie odsuwasz, wtedy to cnotliwi i utalentowani oddalą się do miejsc odosobnienia [by wieść życie pustelnicze], występnicy wstąpią na urzędy, a państwo twoje ucierpi”.

Proroctwa wojenne głoszą: „Żli ludzie cnoty i przymioty swoje wzajem wychwalają, władcy oczy od prawdy grodząc, tak że niezdolnym jest właściwego od błędnego odróżnić. Mieszają szkalunki z pochlebstwami, by zaćmić mądrość władcy, by nie mógł on dobra od zła oddzielić. Faworyzują członków swych własnych klik, a władca traci przez to lojalnych oficjeli”. Jeśli więc władcy bystre oko przeniknie zasłonę kłamstw, rozpozna omeny chaosu. Jeśli zatrudni uczonych i utalentowanych respektu ku nim nie szczędząc, żli uciekną daleko.

古糟

II.2

Odważni lubią realizować swoje ambicje. Szukający fortuny pożądamy bogactw i rang. Głupcy lekce własne życie traktują. Zrób najlepszy użytek z tych cech, gdyż na tym polega sztuka zawiadywania armią i ludzi do [przyrodzonego im] pożytku zatrudniania.

Proroctwa wojenne głoszą: „Nie pozwalaj elokwentnym mówić o przymiotach wroga, gdyż łatwo oni masę w konfuzję wprowadzą”.

Święci Mężowie pojmują *Dao* i w zgodzie z nim działać potrafią. Szlachetni są świadomi praw ziemskich i czynami ludzkimi potrafią kierować, mądrzy zaś pożytku potrafią zaznawać z lekcji historii.

Fizyczne podporządkowanie się osiągniesz, rządząc rytuałem, a duchowe podporządkowanie się osiągniesz przez „muzykę”. To, co muzyką tu zwę, nie jest muzyką, jaka dobywa się z instrumentów z metalu, kamienia, strun czy bambusa. To, co muzyką tu jest, to radość z należenia do rodzin, klanów, cechów, wspólnot miasteczek i miast. Przez nią to właśnie lud wspiera władcę, moralność i obyczaje.

Czerpanie radości z pouczania innych nie jest niewłaściwym. Naprawianie siebie przed pouczaniem innych jest właściwym.

Jeśli ominiesz jednego dobrego, nie zaprzęgając do pożytku, wtedy wielu dobrych utraci ducha. Jeśli nagrodzisz jednego złego, wtedy wielu złych nadciągnie do ciebie.

Gdy masy są w konfuzji, prawom posłuszne nie będą.

Jeśli nagrodzisz jednego, a zaszkodziś stu, lud opuści miasto. Jeśli nagrodzisz jednego, a zaszkodziś dziesięciu tysiącom, lud całego kraju zacznie myśleć o rozproszaniu się. Jeśli pozbędzisz się jednego, czym wspomóżesz stu, podziw wywołasz. Jeśli pozbędzisz się jednego, a wspomóżesz tym dziesięć tysięcy, państwo twoje nie doświadczy chaosu.

古糟

II.2

Metody Sima

司馬法

Autor traktatu to generał Sima Rangju, znany ze słynnej anegdoty historycznej, w której dokonał on egzekucji królewskiego posłańca (patrz książka 36 forteli, s. 577).

Do naszych czasów dotrwało ledwie sześć rozdziałów ze 155 wzmiankowanych w innych starożytnych dziełach. Dzieło jest datowane przez współczesnych badaczy na Zachodnią Dynastię Zhou, a więc przed czasem życia Sun Zi, domniemanego autora Sztuki wojny.

Wiarygodność zaufanie u ludu rodzi.

W starożytności lud przyuczano, by szlachetnych od prostych odróżniać, aby w paradę sobie nie wchodzili. Stąd też szlachetni i cnotliwi w drogę sobie nie wchodzili, utalentowani i sprawnościami obdarzeni nie blokowali się wzajem; silni i odważni nie ścierali się. Stąd pracę mogli swoją czynić, pełną harmonią [jednością celu] się przy tym ciesząc.

Wojskowe reguły i regulaminy nie tyczą się dworu. [...] Jeśli protokoły i zasady moralne dworu w armii stosować, morale wojsk osłabnie. Dla tegoż powodu na dworze sztukę słowa się pielęgnuje, a mowy są łagodne. Audjencji dostępując grzecznym i pokornym, w rygorze trzyma siebie, a w pobłażliwości innych. Nie pytany głosu nie zabiera. Trudno mu o awanse, ale łatwo o degradację. W wojsku zaś prostym słowem się szermuje i twardo przy swoim stoi [...].

Kary wykonywać nie wolno poza miejscem, gdzie przewina nastąpiła. Dzięki temu ludzie pojmą rychło krzywdę za czynienie tego, co dobrem nie jest.

古糟

II.2

Gdy zwierzchnicy nie pyszną się, nie popadną w arogancję. Gdy podwładni nie pyszną się, nie będą się wadzić o chwałę i zdobycze.

Ogólnie wojna to sprawa mądrości; walka to sprawa odwagi, manewrowanie wojskami to sprawa umiejętności.

Czyń wszystko, by spełnić to, czego ludzie twoi pragną i wyzyskaj wszystko, do czego są zdolni. Skończ z tym, czego nie chcą lub czego czynić są niezdolnymi. Spraw, by u wroga odwrotnie czyniono.

Gdy duch bojowy został podniesiony, wtedy dopiero ogłoś reguły i regulacje.

Zaznajomienie ludzi z formacjami mniej nastrocza trudu, niżli pełne zalet formacji wyzyskanie. Łatwiej wiedzieć,

co czynić należy, niżli w praktyce tego dokonać. To nie widzieć, co czynić należy trudnym jest. To w praktyce tego dokonać jest trudnym.

Ludzie żyjący w stronach różnych naturę mają niejedną. Tako też charakter człowieka prowincje różnie kształtują. Pouczenia żywią obyczaje, obyczaje prowincje różnie kształtują. Rządy [należyte] dobre obyczaje ukształtować mogą.

Księga Mistrza Wu

吳子

Autorem tego traktatu ma być Wu Qi (吳起), zwany też Mistrzem Wu (ok. 440 p.n.e.–381 p.n.e.). Mistrz był wędrownym doradcą specjalizującym się w sztuce wojennej. Służył na kilku dworach, jednak przypuszcza się, że swój traktat napisał, służąc władcy państwa Wei (魏). Pierwotnie traktat liczył czterdzieści osiem rozdziałów. Do naszych czasów przetrwało jedynie szesnaście. Głównym przesłaniem dzieła jest propagowanie cnót wewnątrz kraju oraz budowanie siły wojskowej do obrony przed atakiem z zewnątrz.

Maksymy zbliżone przesłaniem do Sześciu tajemnych strategii... i innych traktatów – a duplikatów jest bardzo dużo – zostały w niniejszym wypisie pominięte.

Sądzić mogę z tego, co ukryte po oznakach, a na przeszłości się wspierając, poznam aspiracje, które hołubisz na przyszłość. Czemuż więc twe słowa, Mój Panie, są tak różne myśłom twoim?

Sześć jest niezgód: jeśli niezgoda lub brak politycznego konsensusu do wojny prowadzenia panują, armii nie

wolno mobilizować. [...] Jeśli w armii w polu niezgoda i brak harmonii panuje, ofensywę przedsięwziąć nie należy. [...] Tak więc oświecony władca, który pchnąć chce poddanych ku wielkim przedsięwzięciom, pierwszej winien harmonię między nimi osiągnąć.

Dwóch wielkich Władców starożytności z Wolą Niebios i w zgodzie z ludu dążnościami postępowało, przeto w mocy ich było aspiracje swe realizować.

Wygrać łatwym, zachować owoce zwycięstwa – trudnym.

Pięć jest przyczyn wojny: pierwsza – wysilek chwały zdobycia; druga – dla zysku; trzecia – narosłe animozje; czwarta – chaos w państwie; i piąta – głód.

Wojna pięć natur mieć może: pierwsza – sprawiedliwa; druga – wojna napastnicza; trzecia – wojna złość zaspokajająca, czwarta – nierozważna; piąta – o obalenie nieprawego władcy. Wojny o stłumienie przemocy, uciszenie zamieszek są prawe. Te, które na przemocy się zasadzają, nieprawe są.

Jeśli lud wolny jest od niepokoju o posiadłości i role swoje pośród innych, a przy tym w przyjaźni żyje z magistratami, obronne dzieła tym są zapewnione.

Shen zapytał: „Czemuż Pan Mój smutnym?”

Pan odrzekł: „[...] Ten, który zdoła znaleźć szlachetnego na swego nauczyciela, zostanie królem. Ten, który za przyjaciela go mieć będzie, zostanie hegemonem. Dziś sam wiem, że talentów mi nie brak, lecz przy tym pośród

mych ministrów żaden mnie nie przerasta. [Państwo] Chu jest w niebezpieczeństwie!”

Jeśli prawa i rozkazy nie są jasne, a nagrody i kary sprawiedliwe, żołnierze nie zatrzymają się na dźwięk gongów ani [ku wrogowi] nie pchnie ich werbel bębnów. Chociażby i milion ich było, jakież z nich pożytek?

古糟

II.3

Księga Mistrza Wei Liao

尉繚子

Ten traktat pierwotnie składał się z 29 lub 31 rozdziałów. Do naszych czasów dotrwało 24. Tożsamość autora jest niejasna. Większość badaczy przychyliła się do hipotezy, że żył on za panowania Króla Hui rządzącego państwem Liang w latach 369–320 p.n.e. Konkurencyjna hipoteza lokuje go w czasach rządów Pierwszego Cesarza Qin.

Głównym przesłaniem traktatu jest przekonanie, że budowanie morale po swojej stronie i niszczenie morale przeciwnika to klucz do zwycięstwa. Wiele porad traktatu jest zbieżna – a czasem nawet niemal identyczna – z treścią traktatów Trzy Strategie..., Mistrz Wu oraz Sześć tajemnych strategii... Zostały one tutaj pominięte.

Przemoc stosuje się, by kraj wrogi podbić; cnoty, by kraj własny zachować.

Wszystkie wiktorie Żółtego Cesarza ludzkim wysiłkiem osiągnięte były¹¹.

¹¹ Tj. nie za sprawą sił nadprzyrodzonych czy dzięki ingerencji bogów.

Generałowi, co wojną się para, wsparciem są żołnierze jego, a tychże dzielność od morale zależy. Gdy morale wysokie, walczyć będą, a gdy mizerne, ubiegną i rozproszą się.

Zanim [władcy] z wrogiem zmagać się przyjdzie i bój bezpośredni nastąpi, pięcioma sposobami nieprzyjaciela pokonać może: pierwszym jest kalkulacje odpowiednie w świątyni poczynić, drugim – wyboru wodza dokonać, trzecim – zaplanować marsz do granicy. [...]

Ogólnie, gdy wodzowie pojmują właściwego rządzenia prawidła (*dao*), oficjele lękać się będą wodzów. Gdy oficjele lękają się wodzów, lud lękać się będzie oficjeli. Jeśli lud lękać się będzie oficjeli, wróg będzie bał się narodu. Dlatego więc ci, których ambicją jest pojąć *dao* zwycięstwa i klęski, wpierw pojąć muszą lęku i przymusu balanse.

Sprawności działania sekret w dostrojeniu się do zmian stanu rzeczy leży. Ruchy wojskami od budowania morale zależnymi są. Unikanie błędów w ostrożności skryte. Nienapotywanie trudności w byciu gotowym na ich się pojawienie. Mądrość leży w kontrolowaniu wielkich [spraw]; szkód usuwanie w odwadze i zdecydowaniu; zdobywanie serc ludzkich w odstraszeniu szpiegów [przez] wroga [nasyłanych].

Upředzenia leżą w tym, co wątpliwe. Niepomyślne zdarzenia powstają z odrazy do słuchania o własnych pomyłkach. Mylenie zła z dobrem z niezgody sianej przez innych się wywodzi. Ciężka praca na próżno z działań pospiesznych. Złe nawyki z dystansowania się od szlachetnych. Szkoda od dopuszczania miernych w pobliże.

古糟

II.4

Dlatego mówi się: „Jeśli do konia dobrego bat przyłożyć, daleką trasę będzie możliwym przemierzyć. Jeśli szlachetny zaś spotka się z władcą oświeconym, właściwe drogi rządzenia zostaną światu objawione”.

Dnia otrzymania mandatu od władcy, generał musi zapomnieć o klanie. Gdy żołnierze wmaszerują do obozu, winni zapomnieć o rodzicielach. Gdy [żołnierz lub oficer] broń i mundur przywdzieje, musi zapomnieć o sobie.

Gdy Mistrz Wu na miejsce i czas bitwy się zbliżył, przyboczni miecz mu podali. Mistrz Wu rzekł im: „Wódz komendom sztandarów i bębnow cały się poświęca. W obliczu trudności, obowiązkiem jego jest rozstrzygać niejasne sprawy, dowodzić żołnierzami i nakierowywać ostrza ich w piersi wroga. Mieczem poczynać wodza sprawą nie jest”.

Mistrz Wu potykał się z armią Qin w boju. Zanim armie się zwały, jeden wojownik, powstrzymać się nie mogąc, pobiegł na harce i wrócił z dwoma głowami. Mistrz Wu chciał go ściąć bez zwłoki, lecz jeden z dowódców zawołał: „To zuch żołnierz, szkoda o głowę go skrócić”. Mistrz Wu odrzekł: „Pewnym, że on zuch, lecz komendy nie posłuchał mojej”. Żołnierza stracono.

Ogólnie wódz jest zarządzającym urzędnikiem. Jest panem dziesięciu tysięcy spraw i nie faworyzuje pojedynczego człowieka. A ponieważ jest bezstronnym, może zajmować się dziesiątkiem tysięcy spraw i przywodzi je do stanu należnego.

Gdy informacja z dołu sięgnie do góry i informacja z góry dociera do dołu, ów niezakłócony przesył najlepszym jest sposobem, by zarządzać wszystkim jak należy.

Mężowie nie kończą orki, a niewiasty wciąż zatrzymują kołowrotki, jakże nie mają cierpieć od zimna i głodu? [...] Mówi się, że dobre rządy sprawiają, że ludzie prywatnych dążeń są wyzbyci. Gdy ludzie prywatnych dążeń wyzbyci, Wszyscy pod Niebem będą jak jedna rodzina. Bez prywatnych orek i prywatnego tkania, wszyscy ciemność społeczeństwa cierpieć będą i głód społeczeństwa doświadczać.

古糟

11.4

[Samolubne] pragnienia rodzą się z ekstrawagancji, a zło z braku zakazów. Rządy najlepsze na natchnionych reformach się opierają; średnie opierają się na okolicznościach, najgorsze na nie odciąganiu ludu od prac należnych porze roku i nie pozbawianiu ich własności. Zakazy muszą być regulowane przez administrację Wu (wojskową), a nagrody przez administrację Wen (cywilną).

[O jednostkach bojowych] Jeśli utracą członków, a nie pochwyć lub nie zabiją równej ilości wrogów, zostaną ścięci, ich domostwa przeszukane, a własność zarekwirowana.

[O noszeniu znaków rozpoznawczych] Dzięki nim żołnierz zawsze przez oficera rozpoznany zostanie, a żaden z żołnierzy nie przegapi oficera swego. Jeśli ktoś zobaczy niezgodność, lecz o nią nie wypyta albo zobaczy zamieszanie, lecz go nie powstrzyma, przestępstwo jego będzie za takie samo jak u winnego poczytane.

W armii jeden tylko może wydawać rozkazy. Każdy, kto wydaje je bez autoryzacji, ma być ścięty.

Jeśli jeden tysiąc gotów poczuć ból ostrzem zadany, będą mogli w niewolę wziąć wroga i zabić wodzów. Jeśli dziesięć tysięcy nie lęka się bólu ostrzem zadanego, będą mogli przemierzać *Wszystko, co pod Niebem* wedle woli swojej.

Nikomu nie wolno czynić nieodpowiedzialnych uwag. Jeśli komuś kara ścięcia należna, ściąć powinno się każdego, kto za nim się wstawi. Jeśli komuś nagroda należna, ściąć trzeba każdego, kto powie, że nienależną owa nagroda.

Gdy państwu przewodzisz, do rachub weź jego stanu przemiany.

[Po podboju udanym] Nie zabieraj ludziom owoców ich pracy; nie odciągaj od prac porami roku wyznaczonych; bądź dobrotliwy dla jego oficjeli; nadaj rytm właściwy ich pracy wszelakiej, przeciwdziałaj złu każdej postaci. Starczy to, byś mir zdobył *Wszędzie pod Niebem*.

Broni stosowanie wszelakie niepomyślną jest praktyką. Zmagania [orężem] wbrew cnotie *De*¹² się toczy.

Każdy, kto wojennymi pracami się para, sferę *Wu* jako filar niech traktuje, a sferę *Wen* jako fundament.

¹² Cnota *De* jest dalekim odpowiednikiem Opatrzności Bożej, którą zarządzają zmarli przodkowie żyjących.

Jedność woli prowadzi do zwycięstwa. Rozłam i swary do przegranej.

Pustka, Pełnia i Sekret trzema cechami są wojen toczenia.

Rozkazy tego, co poświęci jednego spośród dziesięciu, będą wypełnione przez oficerów i żołnierzy.

Dziesięć tysięcy tych, co walczą, lecz rozkazów nie słuchają, nie jest tak dobrych jak stu, którzy podnieceni są do walki w śmiertelnej desperacji.

Gdy nagrody są jasne jak słońce i przewidywalne jak pór roku następowanie, a zarządzenia niczym miecz Gan Jiang¹³, to jeśli rzeknie ktoś, że są tacy, co o los swój się lękają, niepodobnym to wcale.

古糟

11.4

¹³ Gan Jiang 干將, jeden z dwóch na wpół legendarnych mieczy, wykutych przez małżeństwo płatnerzy. Drugi to Mo Ye 鑢鄒.

Księga Mistrza Doliny Duchów

鬼谷子

Autorem jest prawdopodobnie mędrzec-pustelnik Wang Yi (王詡) żyjący na zboczach góry Meng (współczesna prowincja Yunnan) w Okresie Walczących Państw. Miał być założycielem Szkoły Dyplomatów, jednej z tzw. Stu Szkół, prekursorem myśli politycznej i nauczycielem takich sław jak Zhang Yi, jeden z najprzebieglejszych dyplomatów państwa Qin. Traktat mówi o budowaniu i upadku potęgi państwa, dopełniając przekaz zawarty w traktacie Sun Zi.

Patrzac w przeszłość, zrozumiesz dziś, patrząc w dziś,
zobaczysz jutro.

Chcąc poznać tamtego intencje, w słowa jego wsłuchuj
się uważnie.

Chcesz wznieść się wysoko, pierwszej zejść na dół; chcesz
pochwyć, wpierw puść wolno.

Rzeczy mają swą naturę. Sprawy ludzkie czasem z dala rozumem obejmiesz, czasem z bliży nie pojmiesz.

Sprawami wszystkimi jedno *Dao* rządzi, zrozumieć ich naturę trzeba, by do planów układania się zabierać.

Spraw zwiadywania istotą jest ludźmi powodować [a nie być przez nich powodowanym].

古糟

II.5

Pytania i odpowiedzi pomiędzy Tang Taizongiem a Li Weigongiem

唐太宗李衛公問對

Ten traktat to zapis rozmowy między założycielem Dynastii Tang, cesarzem Taizongiem (dosł. Najwyższym Przodkiem) a Li Jingiem, księciem Wei.

Dwaj rozmówcy w dużej mierze opierają się na cytatach ze Sztuki wojny, urozmaicając swoje wywody przykładami historycznymi, w których zastosowano zalecenia starożytnego mistrza, autora traktatu. Treści, które powtarzają zawartość dzieła mistrza Suna nie zostaną zaprezentowane w poniższym wyciągu. Warto tu dodać, że traktat prezentuje poszczególne zagadnienia w sposób dość chaotyczny. Da się to odczuć w kwestii omawiania sił qí 奇 i zhèng 正. Różne ujęcia ich natury znajdziemy to tu, to tam.

Gdy armia cofa się, a sygnały jej bębnow i gongów są bezładne i nie odpowiadają sobie wzajem i rozkazy wydawane są w zgiełku, prawdziwa to ucieczka, a nie *Wybieg* [qī]. Jeśli zaś flagi są uporządkowane, sygnały bębnow prowadzą rozmowę, a komendy i rozkazy są spójne, to choć wygląda to na wycofanie w pośpiechu i nieporządku, *wybiegiem* jest niechybnie.

Jeśli wroga przewyższamy jak dwa do jednego, winniśmy wojska podzielić na dwie części, jedna będzie za *wybieg* [qī] służyć, druga za *Zwykłą Siłę* [zheng]. [...] Mistrz Sun głosił: „*Forma armii nigdy nie da się nazwać inaczej niż wybieg i zwykła siła, lecz przemiany ich są nieskończone*”.

古糟

II.6

Te siły, które walkę wszczynają jako pierwsze, *Siłami Zwykłymi* są. Te, które atakują później, *wybiegiem* się zowią.

Zwyciężyć więc możesz *Siłami Zwykłymi* i *Wybiegiem* jednakowo. A oficerowie i żołnierze twoi wiedzą tylko, że zwycięstwo odnieśli, lecz nie wiedzą, jak je wywalczyli.

Jak wiedzę osiąść o wodzu wrogiej armii, gdy staniemy z nim do bitwy?

Nakaż małej swej sile ruszyć na tamtego i szybko się wycofać. Nie karaj ich za to, a bacz na ruchy tamtego. Jeśli ich ruchem wódz pewnie zawiaduje i nie ścigają twych ludzi, znak to, że wódz tamten biegłością wielką dysponuje. Jeśli zaś tamci rzucają się w pościg bezładny, znak to, że tamtemu talentu braknie i możesz bez wahań ruszyć nań.

Ogólnie, *Siły Zwykle* to te, które rozkaz i intencję władcy realizują. *Wybieg* to siły, którymi wódz rozporządza niezależnie od sytuacji zmian na polu bitwy¹⁴.

Gdy przed atakiem bronić ci się przyjdzie, zamień flagi i proporce wojsk Hanów i barbarzyńców¹⁵, a mundury ich także, aby zaskoczyć nieprzyjaciela się im udało. [...] „Sztuczkę tę starożytni nazywają użyciem rozmaitych wybiegów, by do błędu tamtego doprowadzić”. [...] Jeśli tamten nie rozezna, które wojska są które, wtedy nie zdoła przeniknąć naszych zamysłów ataku i obrony. Wódz w dowodzeniu biegły wpierw staje się niezgłębionym¹⁶, a potem zdobywa moc powodowania ruchami tamtego.

Taizong rzekł: „Zhuge Liang głosił, że sprawnie zarządzana armia, nawet jeśli dowodzona przez niekompetentnego wodza, nie może być pokonana; podczas gdy źle zarządzana armia, nawet dowodzona przez biegłego wodza, nie wywalczy zwycięstwa. [...] Armia taka jest pokonana przez samą siebie, a nie przez wroga”.

¹⁴ Rozmówca odnosi się do niecytowanego tutaj rozważania nad znaczeniem słów innych traktatów wojennych, w których znak oznaczający „wybieg” 奇 *qi* jest homofonem dla znaku 機 *ji* oznaczającego „okazję”. Współcześnie znaki te wymawia się różnie.

¹⁵ Chodzi o wojska składające się z etnicznych Chińczyków Han oraz oddziały posłtkowe, uformowane z rekruta zebranego na rubieżach imperium, z dala od centrów chińskiej cywilizacji. Różnicę jakości tych dwóch wojsk możemy uzmysłowić sobie łatwo dzięki znanemu nam przykładowi – wojsk pomocniczych (*auxiliares*) zatrudnianych przez Imperium Rzymskie w podbitych prowincjach.

¹⁶ Autor nie używa tu pojęcia *Bezforemności* (*wuxing* 無形) znanego nam z traktatu *Sztuka wojny* – zamiast tego mamy *buke ce* 不可測.

Gdyśmy dyskutowali o wojskach Han i barbarzyńców, co zamieniały mundury i proporce, to to jest jak *siły Wybiegu* i *Zwykłe* transformują jedna w drugą.

Wpierw stwórz fałszywy obraz, a potem przeciwnik poruszać się będzie pod dyktando woli twojej. Oto jest sztuka [wojowania].

Taizong uśmiechnął się i rzekł: „Ludy te barbarzyńskie wszystkie twoim podlegają rozkazom. Starożytni mówili: użyj barbarzyńców, by pokonać barbarzyńców. Oto jest *Moc Państwa Środka*. Teraz toś pojął!”.

Przemianami *Wybiegu* i *Sił Zwykłych* powodować niczym innym jest jak *Pustką* i *Pełnią* wroga zawiadywać.

Tysiące esejów i dziesiątki słów o strategiach i taktykach wojennych wypowiedziano, lecz żadne z nich nie wyjdzie poza zasadę: „Powoduj tamtym, nie daj się powodować tamtemu”.

Biegli w wojennej sztuce te trzy zasady Mistrza Suna¹⁷ rozwiną w dalsze sześć: z zachętą oczekuj, by tamten wpadł w twe sidła; [z rozważą] oczekuj porywczości tamtego; ze statecznością oczekuj, aż tamten ruszy impulsywnie; w gotowości oczekuj, aż tamten energię utraci; utrzymuj porządek, czekając na nieporządek; obronę szykuj, oczekując ataku.

¹⁷ Chodzi o: „czekaj, aż tamten przyjdzie z daleka”, „oczekuj wypoczęty, wyczerpuj tamtego” oraz „będąc syty, oczekuj głodnego”.

Ci, co studiują mistrza Suna [nauki], wiedzą jedno – jak słowa recytować, rozważań swych ku gromadzeniu *Mocy*¹⁸ nie kierując. A to właśnie wodzom należy przedkładać.

Wojenne strategie można wyczuć, nie da się ich jednak w słowa ubrać!

Siły zalegające w zasadzce, to nie siły leżące w zasadzce skryte w górach, dolinach, trawie czy wśród drzew. Zasadzki prawdziwą naturą jest mieć swe *Siły Zwykłe* strzegące pozycji niczym góra, a *Siły Wybiegu* atakujące niczym grom z jasnego nieba.

Jeśli żołnierze twoi karani są, zanim zwiążą się z tobą, będą nieposłuszni. Jeśli będą zaś nieposłuszni, do użytku żadnego się nie zdadzą. Jeśli zaś się z tobą zwiążą, lecz dyscypliny narzucić im zaniedbasz, jednako pożytku z nich nie zaznasz.

Tak więc reguł *Sztuki wojny* zmienić nikt nie zdoła, choćby i przez dziesięć tysięcy pokoleń.

[O masach ludu lub wojsk] Woda może unieść łódź, lecz jednako wyrzucić ją może.

Kluczem do używania armii jest zjednoczyć ich umysły, a kluczem do zjednoczenia ich umysłów jest zakazać zabobonów i siania zwątpienia. Jeśli wódz wątpi, duch

¹⁸ W kilku miejscach traktatu omawia się najważniejsze koncepcje *Sztuki wojny*, jednak bez stosowania użytej tam terminologii. W tym przypadku z kontekstu wynika, że rozmówcy (cesarzowi) chodzi o *Moc* (*shi* 勢), jednak używa on znaku *li* 力, siła (bardziej w znaczeniu siły fizycznej).

bojowy upadnie. A jeśli duch bojowy upadnie, wróg się wślizgnie [by zaatakować].

Metodą oszustwa w jego istocie jest sprawić, by [tamten] coś zrobił, lecz odmówić mu zrozumienia, dlaczego sam chce tak uczynić.

Mieć dość i mieć za mało, źle pojęte zostały przez późniejsze pokolenia. Czego pojąć nie zdołali, to to, że istotą obrony jest sprawić, by przeciwnik uznał, iż nasze siły są za małe; istotą zaś ataku jest sprawić, by tamten uznał, iż nasze siły są wystarczające. [...] Atak i obrona to jedna metoda połączonych przeciwności, a dopiero między nami a tamtym to dwie sprawy przeciwne, ataku i obrony. [...] Jakże głębokie są reguły wojowania starożytnych. Atak to część obrony, a obrona sposobem ataku, oba służą osiągnięciu zwycięstwa.

To, co Sun Zi nazywa „być niepokonywalnym” to znać siebie. A pisząc „poczekaj, aż wroga będzie można pokonać”, miał na myśli „znać wroga”.

Wszystkie żywe istoty, w których krew płynie, zmagać się będą po kres ich życia o przetrwanie, wykazując wielką odwagę, a energia *qi*¹⁹ w pracy tej nimi powoduje.

Mistrz Wu mówił o trzech czynnikach: morale, terenie, wybiegu i możliwościach. Z nich wszystkich morale najważniejszym. [...] Ci, co studiują sztukę wojowania, potrafią jeno recytować starożytne dzieła, przeto łatwo wrogowi dadzą się kierować. Temu, który pojąć zdoła, jak przeciwnikowi ducha bojowego wykraść, armię powierzyć można.

¹⁹ Qi 氣, energia witalna, in. energia życiowa, której manifestacjami są wszelkie zjawiska natury, w tym i życie człowieka.

Chen Ping i Han Xin, zraziwszy się zniewagami Xiang Yu, udali się do Liu Banga, by potęgę tegoż mieć za narzędzie dla swych aspiracji spełniania²⁰.

[O morale] Gdy Tian Dan, generał państwa Qi, oblegany był w Ji Mo przez armię Yan, nakazał żołnierzowi przebrać się za bóstwo, by potem go czcić i świątynkę wybudować. Przebranemu żołnierzowi nakazał głosić: „Armia Yan może być pokonana”. Wtedy [dopiero] Tian Dan przypuścił wycieczkę i atakiem płonących wołów²¹, kłęską zupełną wojska Yan obdarzając.

Kiedy mówiłem, że praktyk Yin i Yang nie wolno porzucać, tom miał na myśli, że praktyki te do powodowania umysłami naszych [własnych] ludzi wielce są przydatne.

Tak właśnie myślę, że ten, kto ujarzmi wroga bez walki najwyższy kunsztem; ten, kto zawsze zwycięstwa osiąga kunsztem dysponuje średnim; ten zaś kto zamyka się za głębokimi fosami i wałami kunsztem dysponuje najmniejszym. [...] By poznać wojenne strategie, należy zacząć od zdolności najniższych, potem przystąpić do średnich, aż w końcu do najgłębszych. Kto tak nie postąpi, na pustych słowach się oprze, zaledwie je spamiętując i recytując. Nie jest to droga do arkanów wojny zgłębiania.

²⁰ To ciekawe spostrzeżenie wymaga poznania kontekstu historycznego. Dwaj uzdolnieni wodzowie przeszli na stronę wroga w jednym z epizodów rebelii, które zakończyły dynastię Qin. Liu Bang okazał się zmyślniejszym „kolekcjonerem” utalentowanych dowódców i administratorów. Powszechnie uważa się, że właśnie ta zdolność zjednywania podwładnych szacunkiem zapewniła mu zwycięstwo nad rywalem. Liu Bang został założycielem nowej dynastii – Han.

²¹ Słynny epizod popędzenia bydła z zapalonymi wiechciami stomy ku obozowisku przeciwnika. Patrz tom 36 *forteli, przykład* 29.2

Tajemna Księga Najwyższej Bieli²²

太白陰經

Traktat wojskowy sygnowany pseudonimem literackim Li Quan (李筌). Dzieło powstało w czasach największego natężenia chaosu wewnętrznego, który ogarnął imperium Tangów (618–907). Jest jedynym traktatem tamtego okresu, który zachował się w całości. To kompleksowy wyciąg ze starożytnej wiedzy wojskowej zawartej w znanych ówczesnie traktatach. Miał służyć podnoszeniu kwalifikacji wodzów naczelnych.

Planów ludzkich sukcesy i porażki przemianami Yin i Yang są kreślone.

Władcy, którzy sprzyjania Dao sobie nie zapewni, okoliczności wyratować nie mogą; żyzne krainy państwa na chaos i zgubę skazanego od nich nie uchronią.

²² Najwyższa Biel to starożytna nazwa planety Wenus. Słowo „tajemna” to w oryginale *yin* 陰, jedna z komplementarnych sił pary Yin i Yang. Yin to siła ciemna, tajemna, powiązana z układaniem i realizacją skrytych planów oraz wojną. Tytuł to poetycka, mistyczna gra znaczeń.

Mądrość silnym czyni państwo, a siła zwykła silnym
człeka pojedynczego jeno uczynić może.

Niebo zsyla swoje okazje, ziemia skrywa swoje bogactwa,
ludzie zaś tworzą zmyślne plany.

Drogą nad chaosem panowania jest nagród i kar rozdzie-
lanie [sprawiedliwe].

Jeśli głupiec²³ przygotowań nie zaniedba, sukce-
sem równym powodzeniom Mężów Świątych będzie się
kontentować.

Mistrz wojowania miru [u mas] nie zyskawszy, armii nie
zbiera. Biegiem spraw nie kierując pewnie, za zwycięstwa-
mi nie goni. Nie dzieląc armii na zwykłą i tą do wybiegów,
szyków jej nie sposobi. Drogą *gui* i oszustw nie krocząc,
do wojny nie przystępuje. Wyczerpywać armii nieprzyjacie-
la siły i zachwiać sercem jej wodza jest mu niezbędnym.

²³ Tu: prostak, ktoś bez formalnego wykształcenia.

Maksymy z ksiąg rozmaitych

Lepszym mężowi zginąć w obronie ojczyzny, aby jego ciało przywieziono na końskim grzbiecie, niż zostać w domu i umrzeć otoczonym przez dzieci.

Księga Wschodniej Dynastii Han

Ten, kto łukiem włada, własny łuk ma za nauczyciela, a nie mistrza Yi²⁴. Ten, kto w wiosłowaniu, we własnej łodzi doszedł biełości, a nie od Ao. Ten, co dobry w myśleniu, umysł własny mu służy, a nie Święci Mężowie.

Mistrz Guanyin

Przewodząc ludźmi, podążać należy z ich naturą skwapliwie; regulując rzeki należy zgodnie z ich mocą to czynić.

Dialogi Środka

Gdy ludzi dwóch jest serca jednego, siła ich metal przeciąć jest zdolna.

Księga przemian

²⁴ Yi 羿 – słynny mityczny łucznik; niżej Ao 巢 – słynny wiosłarz.

Szlachetny ceni harmonię, a nie bycie takim samym,
mały człek ceni bycie takim samym, a nie harmonię.

Dialogi konfucjańskie

Zwycięstwa wodza w harmonii się kryją, a nie w masach.

Przekazy Pana Zhuo

W zgodzie działaj ze swymi możliwościami, a rzadko
kiedy w błąd popadniesz.

Przekazy Pana Zhuo

Królującego dzieło wojenne takim jest, że zwycięstwa
nie czynią go aroganckim, a porażki nie sprawiają, że na-
rzeka. A to dlatego, że gdy zwycięży, facha jego dla wszyst-
kich oczywistym jest, przegrawszy zaś, zna swoje błędy,
toteż od utyskiwania się powstrzyma.

Księga szlachetnego Shanga

Absurdem jest, aby zakazać jedzenia tylko dlatego,
że paru zadławiło się, jedząc. Równym absurdem jest zaka-
zać łodzi, bo kilku się potopiło, łodzią podróżując. Takimż
absurdem jest zakazać wojska, tylko dlatego, że kilka kra-
jów militarystką do ruiny siebie zawiodło.

Annały wiosen i jesieni rodu Lü

Ten kto nie zatrzymał sekretów dla siebie, nic osią-
gnąć nie zdoła. Ten kto z decyzją na czas nie zdążył,
sławy nie zyska.

Intrygi walczących państw

Zaletą najwyższą jest rady prosić u innych; ten kto pewnym swego, najbardziej jest izolowanym.

Księga Su

By *Drogę Wodza* pojąć, umysłem własnym rządzić wpierw wodzowi należy. Jeśli nie złęknie się, jak tuż przed nim góra Tai się zawali, jeśli nie mrugnie, gdy przed nim przebiegnie jelen, wtedy wolno mu o zysku i stracie decydować i na nieprzyjaciela się zasadzać.

Su Xun, *Sztuka umysłu*

By *drogę wodza* pojąć, logikę [rzeczy biegu] poznać należy, a potem armię zbierać; gdy pozna tendencje²⁵, potem może używać wojsk. Znając zasady, nie ulegnie, jeśli tendencje pozna, planów nikt mu nie pokrzyżuje; znając umiar, nie zostanie z sił wyczuty.

Su Xun, *Sztuka umysłu*

Skoro przed *Szlachetnym* droga daleka do osiągnięcia sukcesu, musi cierpliwie się przygotowywać; skoro jego cel wielki, musi godzić się z małymi upokorzeniami.

Su Shi

Przy wojsk używaniu, nie ma czasu bez zagrożenia, więc czujność zawsze jest potrzebną. Gdy wódz jest ze swoją armią, powinien czuć się tak jak na zwiadach. Gdy wkracza na wrogie terytorium, ma czuć, jakby wielka bitwa miała się zaraz rozpocząć. Gdy zdobywa coś na nieprzyjaciela,

²⁵ Chodzi tu o pojęcie, które w traktacie *Sztuka wojny* przekładamy na *Moc*. Autorowi maksymy chodzi o zrozumienie *Dao*.

musi szukać skrytych podstępów. Gdy napotyka trudności, musi szukać, czy w szeregach nie ma szpiegów. Gdy wróg go wyzywa do bitwy, musi rozważać, czy to nie podstęp. Zanim rozkaże atak, musi się przyszykować i ułożyć strategię. Dla spraw wojennych ostrożność najważniejszą.

Księga nauk dla obecnej dynastii

Aby zwycięstwo zapewnić jeden fortel mało. Musi być cała grupa wybiegów ten zamysł główny wspomagająca.

Księga nauk dla obecnej dynastii

Słyszac słowa, z którymi się nie zgadzasz, upewnij się, czy są zgodne z *Dao*; gdy napotkasz słowa, z którymi się zgadzasz, sprawdź, czy są w niezgodzie z *Dao*.

Księga Shang

Szlachetni i utalentowani jedynie na stanowiska wynoszonymi być winni.

Księga Shang

Zakazać krytykowania bardziej niebezpiecznym niż tamowanie rzeki. Woda przedrze się przez tamę, wielu śmierć niosąc. Tamowanie krytyki ten sam skutek mieć będzie. Sprytny inżynier przekieruje nurt, zamiast go tamować, a dobry władca zachęci ludzi do krytyki.

Książę Shao

Zasady, które mogą być zrozumiane tylko przez mądrych, nie powinny być prawem, gdyż nie wszyscy są mądrzy. Zasady, które mogą być zrozumiałe tylko przez *Szlachet-*

ných *duchem*, nie powinny być prawem, gdyż nie wszyscy są szlachetni. Dlatego *Święci Mężowie*, gdy prawa ustanawiają, winni sprawić, by były jasne i łatwe do zrozumienia; tak dobrze ułożone, by i głupi, i mądrzy je pojęli.

Księga szlachetnego Shanga

Szlachetny jest jak łódź wodą unoszona. Lud prosty niczym woda dla niego. Woda go trzyma, woda go może wywrócić.

Mistrz Xun

Sześć państw z własnej winy przepadło, nie z *Qin* ręki; Takoz samo *Qin* przepadło przez siebie, a nie przez Świat.

Du Mu

古糟

11.8

Sekcja II

Ponadczasowe maksymy i spostrzeżenia o konfliktach i naturze ludzkiej

Wyciąg z dorobku zachodniego

Trudno znaleźć jakieś jedno kryterium doboru spostrzeżeń i maksym zaprezentowanych w poprzedniej i tej sekcji. Kierowałem się ich jakością w tym sensie, że trafiały na karty tej książki te, które są w jakiś sposób na tyle dobre, że da się je użyć jako motta rozdziałów, esejów, a nawet całych książek.

Zbiór I

Podsunięte przez współautorów

Współautorzy i konsultanci tego tomu zostali poproszeni o zaproponowanie jednego lub dwóch najcelniejszych, znanych im spostrzeżeń dotyczących toczenia konfliktów i ludzkiej natury.

Intencją redaktora było dać współautorom możliwość podzielenia się z czytelnikami maksymami i cytatami, które, sformułowane przez natchnionych mistrzów, w sposób wyjątkowo celny naprowadzają nas na nieśmiertelne prawdziwości działania ludzi i świata... lecz włączanie ich w esej byłoby zabiegiem zakłócającym wywód lub niepotrzebną dygresję.

Oto niektóre z nich.

Od broni ważniejsza jest gotowość
do jej użycia.

(bez rodowodu)

Zaproponował Jarosław Duczmalewski

Gdy wywiady dobrze pracują,
to wojny są niepotrzebne.

Vincent V. Severski, *Nieśmiertelni*
Zaproponował Tomasz Formicki

Wojna to kolektywne zabijanie
dla kolektywnych celów.

John Keegan, *The Face of Battle*

Zaproponował Piotr Plebaniak

Obawiam się, że właśnie obudziliśmy
śpiącego olbrzyma i napętniliśmy go
straszną determinacją.

Isoroku Yamamoto (przypisywany)

Zaproponował prof. Witold. M. Orłowski

Dominacja to przetrwanie.

John. J. Mearsheimer, *Tragizm
polityki mocarstw*

Zaproponował prof. Andrzej Zapałowski.

W oryginalnej formie: „Dominacja to najlepszy
sposób, by zapewnić sobie przetrwanie”.

Życie nie jest nieustanną walką, ale drogą
w świecie zagrożeń, gdzie myśl a nie oręż
jest mieczem dającym przetrwanie.

Andrzej Zapałowski

Nie ma lepszej inwestycji dla narodu
niż napętnianie dzieci mlekiem.

Winston Churchill

Zaproponował prof. Witold. M. Orłowski

*Są tylko dwie siły na świecie: miecz i rozum;
na dłuższą metę miecz zawsze ulega
rozumowi.*

Napoleon Bonaparte

Zaproponował Tomasz Formicki

Dopóki nie uczynisz nieświadomego
świadomym, będzie ono kierowało
twoim życiem, a ty będziesz nazywał
to przeznaczeniem.

Carl G. Jung

Zaproponowała Lidia D. Czarkowska

古糟

II.9

Dowódca ma mieć wizję!

gen. Jarosław Kraszewski

Zaproponował gen. Kraszewski –
jako tytuł swojego tekstu

Zbiór II

Myśli rozmaite o działaniu, sztuce wojennej i naturze ludzkiej

Zamieszczone w poniższym zbiorze spostrzeżenia trudno przypisać do jakiejś jasno określonej kategorii. Może oprócz tej, że idee i wizje, które w sobie niosą, każą zatrzymać się na chwilę... pomyśleć, jak odnoszą się do świata, do natury człowieka, wojen... i dopiero potem powiedzieć: „Hmm... dobre”.

Odnoszą się one do percepcji świata, jakie w sobie żyjemy... które nas pobudzają do działania. Do sposobu, w jaki wpływamy na świat i sposobu, w jaki świat wpływa na nas. Współautorzy, którzy wzbogacili poniższy zbiór perełkami ze swoich zbiorów mogą mieć tylko nadzieję, że w każdej znajdziemy jakąś nieśmiertelną prawidłowość, czy wytyczną dla kreślenia planów lub kroczenia ku obranym w młodości celom.

Oprócz spostrzeżeń znajdują się tu też słowa w jakiś sposób budujące wolę działania. A jak wiąże się ta wola z naszą wizją świata i rządzących nim prawideł, mówi niejedno z poniższych spostrzeżeń.

Niektóre myśli zostały z tego rozdziału bezwstydnie ukradzione – zabrane, by wzbogacić przesłanie eseju w kolejnej sekcji tomu. W tej zbieraniu tylko kazałyby czytelnikowi zatrzymać się i zadumać. Tam – wyróżnione graficznie ku wygodzie poszukiwaczy maksym – zaprężnięte do autorskiego zamiaru, wzbogacają jego wywód.

Kolory blakną, świątynie obracają się
w gruzy, imperia upadają, ale słowa
mądrości są wieczne.

*Colours fade, temples crumble, empires fall, but wise
words endure.*

Edward Thorndike

Daj mi właściwe słowo i odpowiedni akcent,
a poruszę świat.

Joseph Conrad

Nigdy nie zasilaj porażki.

Never reinforce failure.

John Keegan, *The Face of Battle*

*Słać posiłki do wsparcia żołnierzy, którym nie po-
wiódł się atak i czują się przez to pobici, i umy-
kają z pola bitwy, jest marnotrawieniem energii
nowo przybyłych. [...] i niesie ryzyko zarażenia ich
utratą nadziei.*

To właśnie to, co czytasz, kiedy nie musisz,
decyduje o tym, kim będziesz, kiedy nie
będziesz miał wpływu na okoliczności.

Charles Francis Potter

Cuda nie są sprzeczne z naturą,
ale tylko z tym, co wiemy o naturze.

Augustyn z Hippony

古糟

II.9

Ten prawdziwie wolnym,
kto lęki swe pokonał.

Arystoteles

Wielkie czyny są zazwyczaj
wykute z wielkiego ryzyka.

Herodot

W momencie, gdy porzucasz swoje zasady i wartości, jesteś martwy, twoja kultura jest martwa, twoja cywilizacja jest martwa. Kropka.

Oriana Fallaci

Uważaj na spokojnego człowieka. Bo gdy inni mówią, on patrzy. A podczas gdy inni działają, on planuje. A kiedy w końcu inni odpoczywają... on uderza.

(motto filmu *Vice*, 2019)

Kiedy mówią czyny, słowa są niczym.

Pierre-Joseph Proudhon

Dyktatura to państwo, w którym wszyscy boją się jednego, a jeden wszystkich.

Alberto Moravia

Książki mogą być niebezpieczne. Najlepsze z nich powinny być oznaczone ostrzeżeniem: „To może zmienić twoje życie”.

Helen Exley

W wojnie nie chodzi o to, kto wygra.

Chodzi o to, kto mniej straci.

War isn't about who wins. Its about who loses less.

(bez rodowodu)

古糟

II.9

Gdy tyran umiera, jego panowanie się kończy.
Gdy umiera męczennik, jego rządy dopiero się rozpoczynają.

Søren Aabye Kierkegaard

Historia to nauczanie filozofii na przykładach.

Dionizjusz z Halikarnasu

Odwaga jest niemalże sprzecznością.

Oznacza silne pragnienie życia
przyjmujące formę gotowości na śmierć.

Gilbert Keith Chesterton

To nie to, co wiesz. To to, co zauważasz.

Henry David Thoreau (parafraza)

Dobrze zadane pytanie jest już w połowie
odpowiedziane.

Charles Kettering

Najczęstszym kłamstwem jest to, w którym
kłamie się samemu sobie; kłamanie innym
jest stosunkowo wyjątkiem.

Friedrich Wilhelm Nietzsche

Przemierzałem świat w poszukiwaniu
wyjaśnień zjawisk, których nie rozumiałem.
Skąd brały się muszle na szczytach gór?
Dlaczego kamień rzucony na wodę tworzy
okręgi fal, i dlaczego ptak utrzymuje się
w powietrzu? Te pytania wypełniały moje
myśli przez całe życie.

Leonardo Da Vinci

*Jesteśmy w stanie wojny, a wróg nasz wie,
że podświadomość wchłonie wszystko.*

Wayne Gerard Trotman

Będziemy żołnierzami, by nasi synowie
mogli być rolnikami, a ich synowie artystami.

Thomas Jefferson

Toast za szalonych. Odstających. Buntowników. Wichrzycieli. Okrągłe kotki w kwadratowych otworach. Ci, którzy inaczej widzą. Nie lubią zasad. I nie uznają *status quo*. Można ich cytować, nie zgadzać się z nimi, gloryfikować lub szkalować. Jedyłą rzeczą, której nie możesz zrobić, jest ignorowanie ich. Bo to oni zmieniają rzeczy. Pchają rasę ludzką do przodu. I chociaż niektórzy mogą ich postrzegać jako szalonych, my widzimy geniusz. Ponieważ ludzie, którzy są wystarczająco szaleni, by myśleć, że mogą zmienić świat, są tymi, którzy to robią.

Rob Siltanen

Ludzie śpią spokojnie w łóżkach w nocy tylko dlatego, że twardzi mężczyźni stoją w gotowości do użycia przemocy w ich imieniu.

Richard Grenier

Gatunkiem, który przetrwa, nie jest ani ten najsilniejszy, ani najinteligentniejszy. Przetrwa ten, który potrafi się zmieniać.

Karol Darwin

古糟

II.9

Najtrudniejszą rzeczą jest decyzja by działać, reszta to jedynie wytrwałość.

Amelia Earhart

Trzeba tylko побыć w otoczeniu chorych i przygnębionych i zadać sobie pytanie, czy wymowne skargi i żalosne jęki, popisywanie się nieszczęściem nie mają w istocie na celu zadawania bólu obecnym [...] litość [...] im uświadamia, że pomimo całej swojej słabości mają wciąż jedną przynajmniej władzę, władzę zadawania bólu.

Friedrich Wilhelm Nietzsche

Bajki są czymś więcej niż tylko prawdą. Nie dlatego, że mówią nam, że smoki istnieją, ale dlatego, że mówią nam, że smoki mogą być pokonane.

Neil Gaiman

Nigdy nie wątp, że mała grupa świadomych celu i zaangażowanych obywateli może zmienić świat. W rzeczy samej jest to jedyna droga, jaka kiedykolwiek przyniosła sukces.

Margaret Mead

Jeśli człowiek nie odkrył czegoś,
za co umrze, nie nadaje się do życia.

Martin Luther King, Jr.

Ludzie będą zawsze dla ciebie źli,
jeżeli konieczność nie zmusi ich do tego,
by byli dobrzy.

(bez rodowodu)

To, co człowiek widzi, zależy zarówno
od tego, na co patrzy, jak i od tego,
co nauczył się dostrzegać w swym
dotychczasowym doświadczeniu
wizualnym i pojęciowym.

Thomas Kuhn

Nie możemy pozwolić, aby nas definiowa-
ło ograniczone postrzeganie innych ludzi.

*We must not allow other people's limited perceptions
to define us.*

Virginia Satir

Słowa potrafią rozniecać ogień w umysłach
ludzi.

Patrick Rothfuss, *The Wise Man's Fear*

古糟

II.9

Świat pełen jest magicznych zjawisk,
które czekają cierpliwie, aż nasze zmysły
się wyostają.

*The world is full of magic things, patiently waiting
for our senses to grow sharper.*

William Butler Yeats

Rewolucje nie toczą się o drobiazgi.
Rewolucje wszczyna się o drobiazgi.

Arystoteles

Każda prawda przechodzi przez trzy etapy,
zanim zostanie rozpoznana. W pierwszym
etapie jest wyśmiewana. W drugim – jest
zwalczana. W trzecim – jest uważana
za oczywistość.

Arthur Schopenhauer

Siła to nie tylko to, co masz, ale też to,
co przeciwnik myśli, że masz.

*Power is not only what you have, but what the enemy
thinks you have.*

Saul Alinsky

Ludzie prędzej puszczają w niepamięć
śmierć ojca niż stratę ojcowizny.

Niccolo Machiavelli

Jedna osoba, która w coś święcie wierzy,
jest równa 99, które mają tylko interesy.
*One person with a belief is equal to 99 who have only
interests.*

John Stuart Mill

W każdej bitwie pojawia się moment,
w którym dowódcy obu stron sądzą,
że przegrali. Wtedy ten, który kontynuuje
atak – wygrywa.

Ulysses S. Grant

古糟

II.9

Boże, strzeż nas przed poglądami
naszych ojców.

Hans Helmut Kirst

Człowieka bezbronnym wobec manipu-
lacji czyni bałagan w myśleniu.
(bez rodowodu)

Jeśli sprawią, że będziesz zadawać
niewłaściwe pytania, nie będą musieli
kłopotać się z odpowiedziami.
(bez rodowodu)

Polityk dzieli ludzi na wrogów i narzędzia.
(bez rodowodu)

Najlepszą sztuczką [retoryczną] jest
po prostu mieć rację.

Jerzy Bralczyk

Rewolucji nie można kupić. Rewolucji
nie można wywołać. Rewolucją można
się tylko stać. Jest w waszych duszach –
albo nie ma jej wcale.

Ursula K. LeGuin

Zobaczenie tego, co znajduje się tuż przed
naszym nosem, wymaga ciągłej walki.

George Orwell

Narody, które upadną walcząc, powstaną
ponownie. Ale te, które pokornie skapitu-
lują, są skończone. Jeśli więc długa histo-
ria naszej wyspy ma się zakończyć, niech
tak się stanie, tylko gdy już będziemy
leżeć, dławiąc się własną krwią.

Winston Churchill

Im dalej wstecz możesz spojrzeć, tym
dalej wprzód masz szansę zobaczyć.

*The farther back you can look, the farther forward
you are likely to see.*

Winston Churchill

Każda wielka Sprawa zaczyna się jako ruch, staje się biznesem, a w końcu degeneruje się w jazgot.

Eric Hoffer

Bastion wiedzy opiera się na trzech filarach: historii, językach i matematyce. Wyposażony w te trzy rzeczy możesz nauczyć się czegokolwiek chcesz. Lecz jeśli któregoś ci brakuje, jesteś kolejnym ciemnym prostakiem w zagnojonych gumofilcach.

Robert A. Heinlein

古糟

II.9

Wolność oznacza prawo do mówienia, że 2 i 2 jest 4. Z tego wynika reszta.

George Orwell

Rozumowanie nigdy nie sprawi, że Człowiek poprawi błędną Opinię, której nie nabył wcześniej przez Rozumowanie...

Reasoning will never make a Man correct an ill Opinion, which by Reasoning he never acquired...

Jonathan Swift

Pragnienie bezpieczeństwa stoi na drodze każdego szlachetnego przedsięwzięcia.

Tacyt

Ten kto prawdę sprzedaje, bliski jest
sprzedawania ludzi.

ks. Jerzy Popiełuszko

Prawdziwe badanie świata nie polega
na poszukiwaniu nowych lądów, ale
na patrzeniu w nowy sposób.

Marcel Proust

To najpowszedniejszy z błędów uważać,
że granice naszej percepcji to także grani-
ce tego, co da się spostrzec.

C. W. Leadbeater

Prawda w nauce może być zdefiniowana
jako hipoteza najlepiej predysponowana
do tego, aby otworzyć drogę lepszej.

Konrad Lorentz

Źle, gdy prawdę wolno mówić tylko
dzieciom i wariatom.

Jan Czarny

Jeśli myślisz, że edukacja jest kosztowna,
spróbuj ignorancji.

If you think education is expensive, try ignorance.

(bez rodowodu,
przypisywane jednemu z rektorów Harvardu)

Prawa istnieją po to, by przekazywać
nakazy rozumu tym, którzy nie mogą ich
otrzymywać bezpośrednio.

Platon

Uważaj na swoje myśli, stają się słowami.
Uważaj na słowa, stają się czynami.
Obserwuj swoje działania, stają się
nawykami. Obserwuj swoje nawyki, stają
się twoją postacią. Obserwuj swoją postać,
staje się twoim przeznaczeniem.

Frank Outlaw

古糟

II.9

Cudze poglądy bierzemy za własne.
By udowodnić, że są nasze, dajemy się
za nie zabić.

Krzysztof Kąkolewski

Wolność to produkt uboczny nadwyżki
ekonomicznej.

Freedom is the by-product of economic surplus.

Aneurin Bevan

Ci, którzy czynią pokojową rewolucję niemożliwą,
uczynią krwawą rewolucję nieuniknioną.

John Fitzgerald Kennedy

Nadzieja, jak wiara, jest niczym, jeśli
nie jest odważna; jest niczym, jeśli
nie jest śmieszna.

Thornton Wilder

Na całym świecie nie ma wystarczająco
wiele ciemności, aby zdławić światło tej
małutkiej świeczki.

Robbery Alden

Słowa, jak powszechnie wiadomo,
są wielkimi wrogami rzeczywistości.
Words, as is well known, are great foes of reality.

Joseph Conrad

Przeciwieństwem wolności – słabość.

Piotr Plebaniak

Tradycje – to głupstwa, które dziadko-
wie przekazują wnukom za naszym
pośrednictwem.

Pitigrilli

Talent trafia w coś, w co inni nie mogą
trafić, geniusz trafia w to, czego inni
nie mogą zobaczyć.

(bez rodowodu)

Uważaj na technologię. To często zaledwie udoskonalone środki dla nieudokonalonych celów.

Henry David Thoreau

Ludzkość od chaosu dzieli dziewięć niezjedzonych posiłków.

There are only nine meals between mankind and anarchy.

A. H. Lewis

古糟

II.9

By przejść kontrolę nad ośrodkiem decyzyjnym przeciwnika, nie zawsze najsukeczniejszym jest celowanie wprost w punkt centralny. Czasem lepszą taktyką jest opanowanie obręczy, która go otacza. Logika wystarczy – jeśli chcielibyśmy do czegoś przekonać króla, przydatnym będzie uzyskanie wpływu na tych, którzy mają dostęp do jego ucha.

Fuji Nakamura, 100 maksym o dezinformacji

Nie wierzę w niezdementowane informacje.

Aleksander Michajłowicz Górczakow

Są dwa składniki wpływu. Pierwszy to przemożność, a drugi to subtelność. Nie pozwoliłbyś komuś, by zepchnął cię z kursu, ale mógłbyś przeoczyć, gdy ktoś sprawia, że lekko cię z kursu znosi, tak że nawet tego nie zauważyłeś.

Jim Rohn

Natura nie dopuszcza kłamstw.
(Natura nie kłamie.)

Nature admits no lie.

(bez rodowodu)

Nie ma innej porażki poza tą, że zaprzestaje się prób.

There is no failure except in no longer trying.

Elbert Hubbard

Nie ma słabości, nie ma siły. Jest tylko wyćwiczony i niećwiczony.

There is no weakness, there's no tough. There is trained, or untrained.

(film Człowiek w ogniu, 2004)

Są myśli, są słowa nawet, które trzeba głośno wypowiedzieć, aby nas straszyć przestały.

Wacław Berent

Idei nie da się zdławić uciskiem. Zdławić
je można, ignorując je. Odmawiając myślenia.
Odmawiając zmiany.

Ursula K. LeGuin

Nic nie marnuje się na wojnie – oprócz
życia i własności.

*Nothing was wasted, in war, except for lives and
property.*

Piers Anthony, *Chaining the Lady*

Dwa tysiące funtów edukacji pada
od dżazila²⁶ za dziesięć rupii.

Two thousand pounds of education drops to a ten rupee...

Rudyard Kipling, *Arithmetic on the Frontier*

Nasza władza pochodzi z percepcji
naszej władzy.

Our power comes from the perception of our power.

(Serial telewizyjny Czarnobyl, 2019)

Zaraz po bitwie przegranej, najsmutniejszą
rzeczą jest bitwa wygrana.

(film Waterloo, 1970)

²⁶ Dżazil to muszkiet-samoróbka używany w Afganistanie aż do początków XX wieku.

Przecież strategia to po prostu stosowanie
zdrowego rozsądku, a tego nikogo
nie można nauczyć.

*Strategy is the application of sound human sense to
the conduct of war; its teachings go little beyond the
first requirements of common sense.*

Helmuth von Moltke starszy

Nie pozwól, aby twoje zasady moralne
odwiodły cię od zrobienia tego, co słuszne.

Salvor Hardin, *Fundacja*

Przyszła wojna będzie wojną niewidzialną.
Dopiero, gdy dany kraj zauważy, że plony
uległy zniszczeniu, jego przemysł jest spa-
ralizowany, a jego siły zbrojne niezdolne
do działania, zrozumie nagle, że brał udział
w wojnie i że tę wojnę przegrywa.

Fryderyk Joliot Curie

Nie oddać głosu to nie jest bunt,
to kapitulacja.

(bez rodowodu)

*Pieniądze, które mamy, dają nam wolność.
Pieniądze, których nie mamy, dają nam
niewolę.*

Rousseau

*Sekretem władzy jest wiedzieć, że inni
są bardziej tchórzliwi od ciebie.*

Ludwig Börne

古糟

II.9

*Nie wiem, czego bardziej bać się należy,
ulic pełnych przyzwyczajonego do grabie-
ży żołdactwa czy strychów pełnych pisa-
rzy nawykłych do łgania.*

*I know not whether more is to be dreaded from stre-
ets filled with soldiers accustomed to plunder or from
garrets filled with scribblers accustomed to lie.*

Samuel Johnson

*Każdy, kto ma władzę sprawić, by ktoś
uwierzył w absurd, ma też władzę,
aby nakłonić go do popełnienia
niesprawiedliwości.*

Wolter

To, co [chrześcijańscy królowie] nazywają pokojem, to krótki czas spędzony na konieczności przeładowywania broni.

Robert G. Ingersoll

Kluczowy atrybut i siła władzy nad ludźmi to zdolność narzucania własnego prawodawstwa²⁷.

Piotr Plebaniak

Wojna to proces dostosowania rzeczywistości traktatowej do aktualnego układu sił.
(bez rodowodu)

Człowiek, który nie wierzy w Boga, uwierzy w byle co.

Chesterton

Za kupcami idą żołnierze.

(bez rodowodu)

²⁷ To niedoskonałe sformułowanie wymaga więcej namysłu. Rozważmy dwa spostrzeżenia: „My mamy prawa. My reprezentujemy cywilizację”, słyszymy w filmie *Monachium* (2005). „Bez praw, komandorze, nie ma cywilizacji”, słyszymy w filmie *Most na rzece Kwai* (1957). Dlaczego bolszewicy i Stalin eliminując konkurentów wymagali podpisów, mimo że procesy i wymuszone zeznania były kompletną farsą? Dlaczego w swej istocie ruchy takie jak #metoo czy tzw. kultura bycia ofiarą (ang. *victimhood culture*) dokonują dysfunkcji porządku prawnego i zastępują go dyktatem własnych, nie zawsze sformalizowanych praw i norm kanalizujących zachowanie ludzi? Ustanowić się sędzią dobra i zła oraz mieć zdolność karania i nagradzania występujących – oto natura władzy i jej legitymizacji.

Bez znajomości siły słów nie sposób poznać ludzi.

Konfucjusz

Ręka, która buja kotyskę, rządzi światem.

William Ross Wallace

Kto o wojnie myśli ze wstrętem w czasie pokoju, nie będzie się nim cieszyć długo, a nawet wcale.

Andrzej Maksymilian Fredro

古糟

II.9

Esencja wojny to przemoc. Łagodzenie tego to kretynizm.

Jackie Fisher

Wojna nie jest przekleństwem wpisanym w ludzką naturę: jest przekleństwem wpisanym w życie. Nie ucieknie się od wojny, ponieważ wojna jest częścią życia.

Oriana Fallaci

Powyższy pakiet maksym i spostrzeżeń
po opatrzeniu komentarzami stanie się
częścią zbioru maksym pt.
Głębie, do których trzeba się wspiąć (2023).

百家争鸣

王栢年书

Część III

**Impresje, wizje
oraz opinie
współczesnych
ekspertów
i specjalistów**

Wojny współczesnych plemion

Felieton o naszym wewnętrznym przymusie
dominowania nad innymi

Guadalcanal, rok 1942. Niebo rozświetlane gwiazdami i błyskami flar sygnałowych. Dla siedzących w okopach żołnierzy US Marines to kolejna nieprzespana noc. To groźba samobójczej szarży *banzai*, sporadyczne strzały i obelgi rzucane łamanym angielskim przez poddanych cesarza Hirohito, okopanych po drugiej stronie wąskiej ziemi niczyjej. Amerykanie modlą się tylko, by dożyć świtu.

Wszyscy, oprócz jednego. Świeżo po szkoleniu, koniecznie chce zastrzelić swojego pierwszego Japońca. Weteran radzi mu: „Przygotuj karabin i krzyknij: «Do diabła z Hirohito!»». Zaraz któryś wychyli się i odkrzyknie «Do diabła z FDR!»». Strzelaj, jak tylko się wychyli do krzyku”. FDR to inicjały amerykańskiego prezydenta, demokraty Franklina Delano Roosevelta (1882–1945).

Żołnierz robi, jak mu poradzono. Wydiera się w złowieszczą ciemność. Miał szczęście. Gdy nieprzyjaciel odkrzykiwał: „Do diabła z FDR!””, jakaś flara podświetliła jego sylwetkę przez całe dwie sekundy. Ale strzał nie padł.

„Co jest, stary?! Czemu nie strzeliłeś?”, zapytał weteran ze szczerym zdziwieniem. Młody żołnierz usiadł ciężko i odrzekł, sztywno patrząc tamtemu w oczy: „Nie wygramy tej wojny, strzelając do republikanów”.

Ten drugowojenny dowcip niesie ponadczasową prawidłość: ludzie zawsze będą grupować się w plemiona i walczyć. Z kimkolwiek i o cokolwiek. O walidację grupowej tożsamości, poczucie moralnej wyższości, potwierdzenie (afirmacja) spójności własnej wizji świata, mniejsza o to, czy mądrzej. Druga strona plemiennej waśni zawsze się znajdzie – niech no się ktoś nawinie, kto źle spojrzał, ubrał nie to, co trzeba, powiedział coś nie tym tonem. Dyktowanie innym, co mają mówić i jak myśleć to instynkt społeczny, który jest częścią naszej natury. A kto pojmie arkana tego, jak rozgrywać te potężne siły, będzie zza kulis kierować wszystkim.

Każdy pretekst dobry

Naśladownictwo nie zawsze jest najlepszym komplemtem. O przedziwnych zawłościach plemiennych wojen kulturowych w USA przekonała się w 2018 roku maturzystka Keziah Daum¹. Ta dość szeroko komentowana w Stanach sprawa zaczęła się całkiem niepozornie. Dziewczyna jako kreację na bal maturalny wybrała sobie tradycyjną chińską suknię *qipao*. Niewinne dziewczę pochwaliło się suknią na Twitterze. Gdy Keziah przyznała, że nie ma pochodzenia chińskiego, natychmiast sformował się i rzucił na nią internetowy motłoch², oskarżając o tzw. „kulturowe zawłaszczenie” (ang. *cultural appropriation*). Nie sformował się broniący dziewczyny kontrtłum feministek, co uważam za okoliczność godną głębszego wejrzenia (batalia z białą supremacją ma pierwszeństwo?).

¹ *This Student Says Her Qipao Prom Dress Is Being Called Out...* <https://www.teenvogue.com/story/qipao-prom-dress-called-out-for-cultural-appropriation> [dostęp: 2020.04.08].

² Ang. *hate mob* (dosł. tłum nienawiści), choć mamy wiele innych terminów na to zjawisko, m.in. *flash mob* (błyskawicznie zbierający się tłum, zbiegowisko, skrzyknięte lub składające się z ludzi w jakiś sposób kierowanych wspólnym motywem).



Rys. Andrzej Mleczko

專家

III.1

Czy moda potrafi podzielić ludzi na plemiona?

Istnieją tak zwane marki statusowe. Posiadacze sygnowanych nimi dóbr tworzą plemiona ludzi... wyróżniających się na plus pod względem postrzeganego statusu społecznego. Wynikające z wywyższenia podniesienie samooceny posiadacza produktu nastąpi kosztem osób go nieposiadających. W sedno zdaje się trafia anonimowy mem internetowy, w którym na pierwszym obrazku postać człowieka modli się przy łóżku słowami: „Boże, spraw, abym był lepszym

człowiekiem”. Na drugim obrazku w powietrzu materializuje się telefon znanej marki.

Plemiona modowe. W dzieciństwie nurtowała mnie ewidentna sprzeczność: dlaczego ludzie ulegają modom, nosząc to samo, a przy tym mówią, że chcą się wyróżnić lub zaakcentować swój indywidualizm. Być może odpowiedzią jest to, że osoby idące za modą spontanicznie tworzą „wirtualne plemię”, uformowane doraźnie w celu odróżnienia się od reszty, która nie dość szybko podąża za trendami. W typowym przypadku nowe plemię inicjowane jest przez kogoś sławnego, o wyższym statusie. Ci o statusie niższym – naśladują. Stąd i powiedzenie: „naśladownictwo jest najlepszym komplementem”. Imitować czyjeś zachowanie i wygląd to brać go za pozytywny wzorzec do naśladowania, uznawać jego wyższy status. Zazwyczaj – bo z tą suknią *qipao* niestety nie wyszło i zrobiło się „śmieszno-strasznie”.

Zwycięstwo... czyje?

Należy tu wspomnieć słynny wywiad Cathy Newman z kanadyjskim psychologiem Jordanem Petersonem³. W czasie dyskusji Peterson wykazuje swojej interlokutorce, że przejawia ona hipokryzję. Newman, uwikłana w waśń plemienną, szermowała ideałami wolności osobistej (decydowaniem o własnej deklarowanej tożsamości). Odmawiała przy tym stronie przeciwnej moralnego prawa do obrony swojej wizji świata. Gdy dziennikarka nagle dostrzegła, że realizuje inne ideały, niż głosi, zatkało ją – proszę wybaczyć kolokwializm. Przebieg dyskusji oceniony został jako wielki triumf Petersona, jednak w rzeczywistości jest wielkim triumfem Cathy Newman, która zyskała mój wielki szacunek. Zoba-

³ Jordan Peterson debate on the gender pay gap..., <https://www.youtube.com/watch?v=aMcjxSThD54> [dostęp: 2020.03.31].

czyła ona coś, czego my wszyscy, uwikłani w nasze plemienne wojny, dostrzec najczęściej nie potrafimy: prawo do obrony własnej wizji świata ma także nasz przeciwnik. Rządzącą naszym trybalizmem prawidłowość po mistrzowsku ujął Jonathan Swift, autor *Podróży Guliwera*:

*Rozumowanie nigdy nie sprawi, że Człowiek poprawi błędną Opinię, której wcześniej nie nabył przez Rozumowanie...*⁴

Czy Stalin był komunistą?

Pozornie pytanie sugeruje popadnięcie w odmęty szaleństwa. Ale przyjrzyjmy się dwóm spostrzeżeniom. Dziennikarz Jerzy Drobnik (1894–1974) stwierdził:

Największymi szkodnikami każdej idei nie są jej wrogowie, ale ci, którzy z niej żyją.

Z kolei amerykański filozof Eric Hoffer (1899–1983) spostrzegł:

Każda wielka Sprawa zaczyna się jako ruch, staje się biznesem, a w końcu degeneruje się w jazgot.

Istotą obu spostrzeżeń jest to, że każda nośna idea przyciąga tych, którzy nie są idealistami, a jedynie używają jej instrumentalnie do zdobywania różnych typów władzy nad innymi ludźmi. Idealiści z czasem spychani są na margines (mają wartość instrumentalną, wizerunkową) lub są korumpowani i uciśzani przez tzw. ekstremę, czyli ludzi, których poczynaniami rządzi instynkt dominacji. Friedrich Hebbel ostrzegał:

⁴ W oryginale: *Reasoning will never make a Man correct an ill Opinion, which by Reasoning he never acquired.*

*Nie wiąż się nigdy z człowiekiem, dla którego
środkiem jest to, co tobie celem.*

Przykład Stalina jest na tyle klarowny, by stwierdzić, że nie był on ideowym komunistą – był co najwyżej mistrzem bezlitosnej gry o władzę i przetrwanie, traktującym pewien pakiet idei czysto instrumentalnie. Ale nasze życie społeczne jest pełne innych przykładów tego, jak członkowie ruchów inicjowanych dla idei przestają żyć z nią w zgodzie. W czerwcu 2019 ulicami Gdańska przeszła manifestacja środowisk walczących, zdaje się, o tolerancję i szacunek dla odmiennych wartości. Na niesionych transparentach widniały jednak treści obsceniczne połączone artystycznie z symbolami przeciwników. W roku 2020 oglądając transmisję z Sejmu RP, można było zobaczyć parlamentarną wykonującą publicznie obelżywy, obsceniczny gest. Akty wojny plemiennej.

Być może w obydwu przypadkach mamy do czynienia z przedstawicielami tego samego plemienia – plemienia tych, dla których konflikt i narzucanie własnej woli czy wizji świata jest treścią życia. Ocenę tych i dziesiątków innych epizodów pozostawiam Czytelnikowi.

Dobrym przykładem jawnej sprzeczności deklarowanych i faktycznych ideałów jest działalność ruchu Black Lives Matter w USA. Ruch miast deeskalować napięcia rasowe, stał się jawnie rasistowski i anarchistyczny. Wartym uwagi, choć wyjątkowo złożonym przykładem „porwania” jest debata dotycząca globalnego ocieplenia. Okazuje się, że temat wymagający chłodnego naukowego podejścia stał się areną konfliktów ideologicznych i narracyjnych. Dla tych rozważań najciekawszym wydaje się incydent zwany Climategate z 2009 roku. Był to wyciek olbrzymiego pakietu e-maili naukowców zajmujących się problemem klimatu. Okazało się, że profesor Patrick J. Michaels padł ofiarą spisku swoich przeciwników w wojnie plemion. Jego koledzy po fachu planowali skryte zdyskredytowanie go w świecie naukowym. Jedna z cytowanych w wywiadzie

dla CNN i ujawnionych w wycieku wypowiedzi dotyczyła próby wpłynięcia na decyzje redakcyjne periodyków naukowych tak, aby teksty sprzeczne z określoną narracją nie były w przyszłości publikowane. Poszkodowany rozpoznaje to jako mające formę spisku zastraszanie decydentów pism⁵.

Należy tutaj dodać, że stawka w takich przepychankach ma także wymiar materialny („przetrwania”): granty, dotacje i pensje dla tych, którym uda się zdominować debatę publiczną.

Strona racjonalna zachowań dominacyjnych

Spójrzmy na sprawę z bardziej optymistycznego punktu widzenia. Dominacja jest całkowicie racjonalna. Dominacja to grupowe osiąganie celów. A w każdej grupie zaufanie oparte na zgodności wizji świata stanowi podstawę społecznego kontraktu, dzięki któremu ludzka aktywność może istnieć. W jedności naszego plemienia siła – to najbardziej oczywiste ze spostrzeżeń zawartych w tym felietonie.

Stalin musiał mieć zaufanych wykonawców swojej woli politycznej – mniejsza o to, że zastraszonych. Miernikiem lojalności była zgodność ideologiczna... w brutalnej grze o przetrwanie traktowana instrumentalnie. Posiadanie podobnych lub identycznych poglądów zwiększa zdolność osiągania kolektywnych celów, a zmniejsza ryzyko codziennego funkcjonowania dla członków zintegrowanej ideologicznie społeczności. Z pewnością zagrożenie, iż człowiek o zgodnym światopoglądzie oszuka czy okradnie, jest znacznie mniejsze. Będzie bardziej skłonny poświęcić własne, prywatne dobro na rzecz dobra osiąganego kolektywnie. Ideologie w określonych warunkach wiążą ludzi silniej niż więzy krwi. Sama zaś walka o dominację nad innymi zaczyna się od drobnych przysług, idzie przez powszechny w życiu gospodarczym nepotyzm („załatw bratankowi pracę – odwdziczę się”)... by płynnie,

⁵ Patrick J. Michaels discusses Climategate on CNN, https://www.youtube.com/watch?v=ffgj6Deni_Y [dostęp: 2020.04.20].

bez ostrzeżenia przejść w zachowania agresywne, coraz bardziej podpadające pod terror i prześladowania wszystkich, którzy nie współdzielą pewnego pakietu wartości nazywanego zazwyczaj tożsamością grupową. Jak pisze Stefan Kisielewski, ta dynamika jest esencją naszego życia społecznego:

Kto chce grać w daną grę, musi grać właściwymi jej, konkretnymi elementami, kto chce mieszkać w danym czasie na danym terenie, musi posługiwać się właściwym dla tego środowiska zespołem słownych symboli, czyli właściwym, ustalonym tutaj językiem. Jeśli zaś twierdzi, że jest to język kłamliwy, popełnia zasadnicze, pojęciowe uproszczenie, język bowiem nie jest wyrazem wszystkiego, co istnieje, jest tylko zespołem pewnych słownych symboli, zespołem ograniczonym do słów symbolizujących rzeczy czy sprawy, które na danym terenie uznano za istniejące, potrzebne, wyrastające z rzeczywistości lub też kształtujące ją. To ostatnie zwłaszcza, motywacja, że potrzebne jest to, co kształtuje rzeczywistość, czy też utrzymuje ją w pewnym kształcie, bardzo jest ważne⁶.

Cywilizacja przeciwieństwem wojny?

Siły, które pchają nas do walk plemiennych są potężne. Jak je ujarzmić? Jak zmoderować? Czy taki postępek będzie rzeczą rozsądną – może nas wszak wystawić na łup tych, którzy nie współdzielą ideałów pokoju i koegzystencji... i nie zawahają się przy tym narzucić nam swoich wartości? Być może odpowiedzią okażą się słowa Gordona R. Dicksona, który w powieści *Encyklopedia ostateczna* rzekł ustami jednej z postaci:

⁶ Stefan Kisielewski, *Pochwała kłamstwa*, „Kultura” 1977, nr 1–2, s. 138.

Nie ma złości, nie ma smutku, nie ma destrukcyjnych uczuć tam, gdzie jest zrozumienie.

Ten artykuł i inne prace zawarte w niniejszym tomie powstały po to, by pomóc Czytelnikowi zrozumieć konflikt i zrozumieć ludzką naturę. Mogą stać się narzędziem skutecznego wygrywania konfliktów, ale mogą też stać się inspiracją do ich eskalacji i moderowania sposobów ich rozwiązywania. Konflikty i wojny plemienne z pewnością pozostaną treścią życia ludzi. Ale być może zrozumienie ich dynamiki sprawi, że będą dla nas mniej dokuczliwe.

Zakończenie: Dwa rodzaje ludzi

Robert Benchley podzielił się ze światem znakomitym paradoksem (sprzeczności i paradoksy najtrafniej opisują ludzką naturę):

Są tylko dwie klasy ludzi: ci, co dzielą ludzi na dwie klasy, i ci, którzy tego nie robią.

Moglibyśmy pokusić się o parafrazę słów Benchleya, pasującą do podsumowania niniejszego wywodu. Może ludzie dzielą się na tych, którzy deeskalują konflikty i tych, którzy żywią się nimi, którzy za ich pośrednictwem produkują dopaminę, by się nią następnie narkotyzować...

Aby te rozważania zakończyć konstruktywnie, aby podpowiedzieć w jakiś sposób, co czynić, zakończmy aforyzmem, który skomponował dla nas Feliks Chwalibóg (1866–1930):

Ten świat zimny, niewdzięczny, obtudny i okrutny, na który narzekamy, to my dla innych. ■

專家

III.1

Lidia D. Czarkowska

Nasze gatunkowe słabości i nasze moce...

Popędy i potrzeby jako klucze
do wywierania wpływu

Co nami steruje...

Od zarania ludzkości znajomość słabych stron (czułych punktów) wroga była podstawą do zdobycia strategicznej przewagi i zwycięstwa. Dotyczy to także sztuki rozumienia uwarunkowań własnych słabości i rozpoznawania osobistych źródeł mocy. Mądrość ta wyrażona jest wprost przez Sun Zi:

Kiedy wroga znasz dobrze i siebie znasz, w żadnej bitwie nie ściągniesz na się niebezpieczeństwa. Kiedy znasz jeno siebie, wszelako wroga swego nie dość dobrze rozeznależ, czasem zwyciężysz, czasem zaś klęskę poniesiesz. Gdy zaś nie znasz ni siebie, ni wroga, każda bitwa przyniesie ci zgubę.

Modele odwiecznych prawd

Współcześnie, najciekawsze odkrycia naukowe dotyczące mechanizmów warunkujących ludzkie zachowania doko-

nywane są interdyscyplinarnie, na pograniczu psychologii, socjologii, antropologii, etologii, fizjologii, neuronauk i kognitywistki (Czarkowska 2017).

Osobiście szczególnie bawi mnie, kiedy za pomocą tworzonych kategorii pojęciowych konstruowane są nowe modele opisujące odwieczne prawdy o człowieku... Co nie umniejsza ich pragmatycznego znaczenia – możliwości ukierunkowanego wywierania wpływu na nas samych i na innych. Najwyraźniej każda epoka potrzebuje w swoim języku ponazywać pewne immanentne cechy ludzkiej natury kolejny raz, aby móc sprawiać wrażenie, że teraz już uchwyciona została istota naszego gatunku i oto mamy w rękach narzędzia do skutecznego manipulowania lub świadomego zarządzania sobą i innymi.

Przykładem takiego modelu, mogącego w XXI wieku stać się kolejnym kluczem do zrozumienia wpisanych generycznie w nasz system nerwowy napędów motywacyjnych jest model Be SAFE & Certain, którego nazwa stanowi akronim złożony z pierwszych liter sześciu uniwersalnie ludzkich, wrodzonych potrzeb społecznych (Belonging, Status, Autonomy, Fairness, Expectation & Certainty). Przy okazji nazwa ta w całości dobrze opisuje potrzebę łączącą je wszystkie, czyli fundamentalne dążenie człowieka do zapewnienia sobie poczucia bezpieczeństwa i pewności. Model ten został zaproponowany przez Lori Shook i Frode'a Svensena (2015), konsultantów i coachów z Wielkiej Brytanii.

Autorzy modelu Be SAFE & Certain, analizując najnowsze odkrycia neuronauk, zauważyli, że system limbiczny człowieka, zwany też rąbkowym lub brzeżnym, reaguje bardzo silnym pobudzeniem na zagrożenia dotyczące poczucia braku możliwości zaspokojenia dowolnej z tych sześciu potrzeb. A kiedy system limbiczny się wzбудzi... to liczba impulsów nerwowych wysyłanych z tego poziomu do kory nowej (neocortex) staje się na okres

od 7 do 20 minut (Pert 1997, 1999) sto tysięcy razy większa, aniżeli ilość impulsów wysłanych zwrotnie przez korę nową do mózgu limbicznego.

W takim momencie doznajemy stanu pochłonięcia emocjonalnego, kiedy to procesy z niższych pięter naszego mózgu potrafią zawładnąć ośrodkami odpowiadającymi za wyższe czynności poznawcze. Staje się to źródłem zniekształceń percepcji, zakłóceń myślenia przyczynowo-skutkowego czy możliwości widzenia bezpośrednich i długofalowych konsekwencji własnych działań – przyczyniając się w ten sposób do poważnych błędów decyzyjnych.

A ponieważ to właśnie układ limbiczny odpowiada za regulację stanów emocjonalnych i warunkuje procesy zapamiętywania oraz jest szczególnie istotny dla motywacji człowieka (LeDoux 2000), rozpoznanie czynników spustowych (triggerów) wyzwalających taką reakcję jednostki może być wykorzystane zarówno do wzbudzania zaangażowania jak i sterowania drugim człowiekiem poza jego świadomością.

Teorie potrzeb odwołują się do psychologicznej kategorii wewnętrznego napędu do działania wzbudzanego poprzez stan niezaspokojenia, czyli deprywacji. Zgodnie z definicją potrzeba to subiektywnie odczuwany stan braku czegoś, co wynika:

- 1) ze struktury organizmu – potrzeby biologiczne, których zaspokojenie niezbędne jest do utrzymania się przy życiu,
- 2) z indywidualnego doświadczenia jednostki – potrzeby psychiczne, których zaspokajanie umożliwia jej rozwój,
- 3) z miejsca jednostki w społeczeństwie – potrzeby społeczne, które dają możliwość uzyskania i utrzymania określonej roli społecznej – a wszystko to w celu zachowania równowagi psychicznej i stanu satysfakcji, pojawiającego się kiedy potrzeby te zostały zaspokojone.

Wymienione powyżej rodzaje potrzeb to wrodzone popędy i instynkty, które stanowią potrzeby pierwszego rzędu. Ich deprivacja wzbudza często silną, pozaświadomą reakcję mobilizacji, a następnie determinuje do podejmowania działań w celu ich zaspokojenia. Druga grupa potrzeb to wyuczone motywy, które kształtowane są podczas procesu socjalizacji jednostki, czyli potrzeby wynikające z obowiązującego w danej kulturze systemu wartości lub z celów ustanowionych świadomie przez dany podmiot (Zimbardo i in. 2010).

Zgodnie z powyższym model Be SAFE & Certain określa wpisane gatunkowo w system limbiczny potrzeby społeczne, które dotyczą każdego człowieka. Ich intensywność u poszczególnych osób może się nieco różnić, stanowiąc o swoistym profilu indywidualnym. Oczywiście jest, że zastane czynniki kulturowe będą miały znaczący wpływ na wybierane przez jednostkę metody i formy zaspokojenia tych potrzeb. Ciekawe jest też to, że w ciągu życia, wraz z nabywanym doświadczeniem jednostka będzie znacząco modyfikować swój profil, czyli będzie on zmienny w czasie.

Warto w tym miejscu nieco głębiej przyjrzeć się sześciu społecznym potrzebom wymienionym w modelu Be SAFE & Certain, aby dostrzec ukryte pod spodem warstwy strachu, źródła mobilizacji oraz charakterystyczne strategie ich zaspokajania.

Czuły punkt nr 1 – Potrzeba przynależności, akceptacji (*Belonging*)

Przynależność to potrzeba znacznie głębsza, aniżeli zwykle sobie to uświadamiamy – jest to potrzeba bycia chciwym, bycia zaakceptowanym, bycia przyjętym. Dla nas jako ssaków jej zaspokojenie przez pierwsze lata życia

dosłownie oznacza fizyczne być, albo nie być. Jeśli mamy przetrwać, to aby dostać mleko konieczna okazuje się obecność drugiej istoty, która będzie nas chciała i akceptowała wystarczająco mocno, aby dać nam ochronę, opiekę i wsparcie przez wiele lat.

Dlatego tutaj pojawia się lęk, który na uświadamianym poziomie jest strachem przed odrzuceniem i wykluczeniem przez znaczące osoby lub przez grupę, ale na nieświadomym poziomie stanowi lęk survivalowy. Stąd zrozumiała staje się nieadekwatnie historyczna reakcja dwulatka na chwilowe rozniewanie mamy czy taty, albo rozpacz przedszkolaka, który jako jedyny nie otrzymał zaproszenia na urodziny, czy też głębokie poczucie osamotnienia i upokorzenia dziecka, które nie zostało wybrane przez żadnego z kapitanów do drużyny sportowej.

Naturalnie z wiekiem i doświadczeniem wykształcamy mechanizmy samoregulacji, nabieramy zaufania do bliskich nam osób, pojmujemy, że chwilowa złość nie oznacza ostatecznego odrzucenia, a wypracowane mechanizmy obronne ego pozwalają się nam czuć dobrze nawet po doświadczeniu niechęci czy wrogości ze strony jednej osoby czy grupy, jeśli tylko potrafimy znaleźć lub stworzyć sobie inne relacje, inną grupę przynależności.

Zdarzają się jednak osoby, które także w życiu dorosłym są bardzo wrażliwe na tym punkcie, silnie reagują na każdy sygnał dezaprobaty czy pominięcia i wówczas strach przed wykluczeniem wywołuje u nich nadmierny konformizm oraz prowadzi do zahamowania w wyrażaniu własnych opinii, proponowaniu nowatorskich rozwiązań lub dzieleniu się trudnymi dla innych do przyjęcia informacjami. Pojawia się skłonność do przypodobywania się i ingracjacji. Z kolei zaspokojenie potrzeby przynależności rodzi poczucie bezpieczeństwa i wspólnoty, gotowość do oferowania i przyjmowania wsparcia oraz korzystną zespołowo współpracę.

Czuły punkt nr 2 – Potrzeba pozycji, uznania, prestiżu, szacunku i godności osobistej (*Status*)

O grach statusowych w ludzkim stadzie napisano niejedną książkę, ale dobrze jest pamiętać, że zgodnie z naturą jesteśmy gatunkiem polihierarchicznym, a nie monohierarchicznym. Dlatego porównania do wilczej watahy, modne w niektórych środowiskach (np. sprzedawców), z jednym samcem alfa na czele okazują się nieadekwatnym uproszczeniem. Polihierarchii nie musimy się uczyć; już się z tym rodzimy. Zarówno przedszkolne dzieci, grupa młodzieży, jak i nowy, formujący się zespół dorosłych współpracowników potrzebuje od trzech do sześciu miesięcy, aby dokładnie rozpoznać talenty i ograniczenia, zweryfikować w działaniu mocne i słabe strony każdego z członków.

Tutaj chodzi o dobro całego zespołu i możliwą synergię, która następuje tylko wtedy, kiedy każdy ma swoje miejsce, adekwatne do posiadanego potencjału oraz istotnych potrzeb całego systemu. Dlatego w różnych grupach możemy mieć różny status: nasza pozycja względem innych będzie zmieniać się w zależności od kontekstu i celów grupy oraz cenionych przez nią cech lub kompetencji. Wysoki dyrektor nie zawsze jest jednocześnie najlepszym śpiewakiem w kościelnym chórze, a najlepiej opłacany ekspert od projektów – najbardziej podziwianym maratończykiem.

Czujemy się bezpiecznie wówczas, gdy zajmujemy w danym systemie stabilną i pewną pozycję. Strach, który aktywizuje się w sytuacji braku możliwości zaspokojenia lub zagrożenia realizacji tej potrzeby, to strach przed publiczną krytyką, kwestionowaniem kompetencji, podważaniem prawa do zajmowania danego stanowiska i idącym za tym ośmieszeniem lub poniżeniem, utratą pozycji i wynikających z niej przywilejów. Kryje się za tym lęk

專家

III.2

przed stratą wszystkiego: od środków do życia, po utratę twarzy, co w obydwu przypadkach może oznaczać koniec egzystencji.

Osoby o umiarkowanym natężeniu tej potrzeby dążą do zdobycia i utrzymania pozycji, która zapewni im dobry poziom życia, natomiast osoby o wysokim jej natężeniu będą wspinać się na możliwie najwyższe pozycje w strukturze i szczególnie podejrzliwie lub rywalizacyjnie reagować na innych członków systemu. Przejawia się to w skupieniu na własnych interesach i zakresie władzy, na okopywaniu się na zajętej pozycji, krytycyzmie wobec innych i nieadekwatnych zachowaniach agresywno-obronnych. Zaspokojenie tej potrzeby owocuje poczuciem wartości, bycia uszanowanym, pozytywną, życzliwą postawą wobec innych, zależnych członków grupy, chęcią wnoszenia wkładu i uszanowaniem wkładu innych osób.

Czuty punkt nr 3 – potrzeba niezależności, autonomii (*Autonomy*)

Wolna wola, prawo do dokonywania wyborów, decydowania o sobie i samostanowienia to atrybut bycia człowiekiem. O tym, że poczucie wolności osobistej jest nam dane na poziomie wrodzonych impulsów, można przekonać się, obserwując gwałtowne i niezwykle emocjonalne reakcje już u bardzo małych dzieci na wszelakie próby ograniczania ich woli. Filozofowie analizując potrzeby człowieka, widzą w nim przeciwstawne impulsy, szczególną wewnętrzną sprzeczność – chęć przynależności, która stoi w konflikcie z potrzebą bycia niezależnym. Jednak etolodzy wiedzą, że nie są to dążenia wykluczające się.

Z perspektywy pierwszego i drugiego prawa biologicznego – szansa na zachowanie życia i przekazanie genów rośnie

zarówno dzięki zaspokojeniu potrzeby przynależności jak i autonomii. W stadzie jest bezpieczniej, jednak pod warunkiem, że nie będziemy postępować jak lemingi, tylko zapewnimy sobie niezależność w ramach przynależności – co w systemach opresyjnych może być nierealne. Mając prawo do decydowania o sobie, mogę wybrać grupy, do których chcę przynależeć i zgodzić się na związane z tym warunki (dyspozycje i funkcje, prawa i obowiązki, zadania i benefity), ale kiedy już jestem członkiem systemu – to nadal mam swoją wewnętrzną autonomię, czyli prawo do myślenia, czucia i chcenia tego, co myślę, czuję i chcę.

Kiedy potrzeba autonomii jest niezaspokojona, na przykład poprzez restrykcyjny system ograniczeń, jako konsekwencja pojawia się niskie morale, pasywizm, bierne posłuszeństwo lub czynności pozorne zamiast zaangażowania. Strach na płytszym poziomie to uświadomiona obawa przed ograniczeniem, zniewoleniem, która w najbardziej rozbudowanej formie może przyjąć postać lęku przed ubezwłasnowolnieniem, uprzedmiotowieniem, totalną utratą możliwości decydowania o sobie i samostanowienia, a więc utratą podmiotowości.

Są osoby mniej lub bardziej wrażliwe w tym obszarze. Ludzie szczególnie uczuleni na wszelkie formy limitowania ich wolności ze względu na przyjętą strategię mogą stać się albo jawnymi rebeliantami i bojownikami walczącymi o swoją suwerenność, albo sprytnymi dyplomatami, niekonfrontacyjnie zapewniającymi sobie przestrzeń do decydowania i dokonywania wyborów. Z kolei w systemach respektujących tę potrzebę pojawia się przestrzeń na niezależne myślenie, wyrażanie siebie, różnorodność, wychodzenie z inicjatywą, kreatywność i tworzenie innowacji.

Czuty punkt nr 4 – potrzeba sprawiedliwości i bycia traktowanym uczciwie (*Fairness*)

Prawo i sprawiedliwość – w rozumieniu arystotelesowskim – to dwa rodzaje sprawiedliwości społecznej, których poczucie ma charakter instynktowny, odziedziczony po naszych przodkach. „Prawo” to tzw. sprawiedliwość proceduralna, czyli klarowność i transparentność reguł, które pozwalają nam wierzyć, że ład obowiązujący we wspólnocie może stać się dla nas fundamentem bezpieczeństwa i zaufania. Z kolei „sprawiedliwość” odnosi się do tzw. sprawiedliwości dystrybucyjnej związanej z podziałem dóbr i przywilejów między członków społeczności.

Kiedy nasi przodkowie szli do lasu, by razem polować, to po powrocie do wsi dzielili zdobycz. Jeżeli dostałeś swój udział zgodnie z umową i mięsa wystarczyło dla ciebie i twoich bliskich na przetrwanie przednówka, uznawałeś to za sprawiedliwe, czyli zgodne z zasadami. Jeśli jednak sąsiad cię oszukał, naciągnął, nie dał tyle, na ile się zgodziłeś, lub jeśli było tego za mało do przeżycia, to obydwie reguły zostały naruszone i przemoc wisiała w powietrzu.

Lęk przed oszustwem, kłamstwem, nadużyciem, wykorzystaniem wydaje się często bardziej uświadomiony – ale na poziomie nieświadomym lęk może być bardzo pierwotny, bo kiedy dochodzi do skrajnych nadużyć reguł współżycia we wspólnocie i totalnego braku zaufania, to broń pod poduszką oraz traktowanie każdego sąsiada jako potencjalnego wroga znów sprowadza nas do poziomu walki o przetrwanie.

Osoby bardzo wrażliwe na naruszanie potrzeby sprawiedliwości będą aktywnie domagać się zadośćuczynienia i na przykład dążyć w państwie prawa do uzyskania rekompensaty. Tam gdzie nie ma instancji strzegących ładu, oso-

by takie niekiedy na własną rękę dochodzą sprawiedliwości i posuwają się nawet do rewanżu, zemsty. Jeżeli nastąpiło poważne naruszenie tej potrzeby na szerszą skalę, to może dojść do bezkompromisowej walki o przywrócenie „prawa i sprawiedliwości”.

Historycznie rzecz ujmując, większość przewrotów społecznych czy rewolucji była dokonywana przez grupy ludzi, którzy jednocyli się w poczuciu niesprawiedliwości i z determinacją obalali zdyskredytowany w ich oczach porządek. Potrzeba sprawiedliwości jest zaspokojona kiedy obowiązuje powszechnie akceptowany ład społeczny i klarowność reguł. Dokonuje się wówczas sprawiedliwa wymiana, istnieje harmonia w dawaniu i braniu, co owocuje zaufaniem, które tworzy poczucie bezpieczeństwa i, jak wiadomo z ekonomii, obniża koszty transakcyjne.

專家

III.2

Czuły punkt nr 5 – potrzeba spełnienia przewidywań, założeń i oczekiwań (*Expectation*)

Kolejna potrzeba – aby nasze przewidywania się sprawdzały, stanowi swoistą egzemplifikację, jak starsza i teoretycznie bardziej prymitywna część naszego mózgu posługuje się do swoich celów korą nową, chociaż intuicyjnie nam się wydaje, że powinno być odwrotnie. Aby czuć się bezpiecznie i pewnie, w oparciu o przyjęte założenia, przekonania i zebrane doświadczenie, nasza kora tworzy prognozy i scenariusze tego, co nastąpi. Jeżeli rzeczywistość je potwierdza, czyli jest tak, jak wymyśliliśmy sobie, że będzie – to wszystko w porządku. Jednakże, jeśli czasami rzeczywistość nie spełnia naszych oczekiwań, to... tym gorzej dla rzeczywistości! Złościmy się i wściekamy na świat, że nie jest taki, jak zakładaliśmy.

Tego rodzaju sytuacje mogą uruchamiać w nas dwa rodzaje lęków: nie będę przygotowany na niebezpieczeństwo, które nadchodzi, a którego nie przewidziałem; lub – nie wykorzystam szansy, jaka się nadarzy, jeśli nie będę się jej spodziewać. Nasi przodkowie wiedzieli, że jeśli nie zauważą w porę problemu lub nie skorzystają z możliwości – w obydwu przypadkach ich szanse przetrwania spadną.

Szczególnie podatne na irytację okazują się te osoby, które lubią mieć poczucie kontroli i zapewniają sobie bezpieczeństwo przez aktywne działanie, a ich największym demonem jest poczucie bezsilności. Sytuacje, w których ludzie ci nie mieli możliwości przygotowywania się lub zabezpieczenia przed tym, co nadchodzi, pokazują im, że nie dzierżą w swoich rękach wszystkich sznurków do zarządzania światem. Reagują wówczas zaskoczeniem, złością, wściekłością, rozczarowaniem, frustracją, a długofalowo może utrwalić się u nich hermeneutyka podejrzeń, zgeneralizowany niepokój, nadmierne zachowania zabezpieczające i asekurancstwo. Kiedy udaje się odzyskać poczucie sprawstwa i kontroli nad rzeczywistością, pojawia się spokój i satysfakcja.

Czuły punkt nr 6 – potrzeba pewności, stałości i walidacji (Certainty)

Ostatnia, szósta potrzeba polega na zapewnieniu sobie spokoju płynącego z możliwości oparcia się na tym, co sprawdzone, na rzeczach pewnych, na niezmiennikach, czyli stabilnych fundamentach będących gwarantem poczucia bezpieczeństwa. Naruszenie tej potrzeby wywołuje wszystko to, co nowe, nieznane i niesprawdzone, wszystko to, co wymaga wychodzenia poza posiadaną wiedzę o świecie, poza stosowane dotąd metody i procedury, poza utarte nawyki.

To zgodne z żartem mówiącym, że najbardziej lubimy to, co już znamy. W sposób nieuświadomiony polegamy na swoich rutynizmach i rytuałach. Warto w tym miejscu jeszcze wskazać szczególną potrzebę walidacji, która według Ericha Fromma daje poczucie bezpieczeństwa poprzez sprawdzanie zgodności naszych własnych spostrzeżeń ze spostrzeżeniami innych ludzi dotyczących tego samego zjawiska. Pomaga nam to żyć w przekonaniu, że możemy polegać na swoich odczuciach i tzw. rzeczywistości uzgodnionej.

Kiedy potrzeba pewności jest naruszona, bo świat dookoła nas zmienia się zbyt szybko lub ważne dla nas aspekty rzeczywistości ulegają zasadniczym zmianom, to pojawia się dezorientacja, brak zaufania do rzeczy nowych, nadmierna kontrola innych, sztywne trzymanie się wzorców, nieelastyczność. Obawa przed zmianą i tym, co jeszcze nie zostało sprawdzone – to płytszy poziom, a głębszy lęk – to niezdolność dopuszczenia do siebie faktu, że nic nie jest wieczne, trwałe, dane raz na zawsze, a my ostatecznie nie możemy nic zrobić, aby uchronić nas i nasze otoczenie przed przemijaniem. Z kolei przeciwna postawa, a więc gotowość do wychodzenia poza strefę komfortu, nastawienie na ciągłe uczenie się i oduczanie oraz chęć próbowania rzeczy nowych daje poczucie pewności, odprężenie, zaufanie, otwartość na nowe idee i działania, elastyczność, czyli rezyliencję.

Mapa relacji i technika ABC – powrót do uważności i świadomości

Wiele z tych czułych punktów, takich jak potrzeba statusu, sprawiedliwości, oczekiwań czy pewności oraz sposoby uruchamiania ich u wroga znane były w czasach Sun Zi:

Kiedy w stanie Pełni jest przeciwnik, na jego atak się gotuj. Gdy jest on silniejszym, spotkania z nim unikaj. Jeśli strony przeciwnej wódz do gniewu (lub obrazy) jest skłonny, prowokuj go (ażeby rozszedek stracił). Jeśli zaś z respektem się do ciebie odnosi, spraw, iżby poczęł lekce ciebie ważyć.

Czyli z jednej strony – nic nowego, ale z drugiej – może warto narysować strategiczną mapę, na której umieścimy siebie pośrodku, a dookoła nas konkretne osoby z naszego otoczenia społecznego, tych których kochamy, z którymi współpracujemy lub... walczymy. Przy każdej postaci można zaznaczyć po dwa najczulsze punkty, których istnienia możemy się spodziewać, znając ich szczególnie silne emocjonalne reakcje na pewne tematy i sytuacje. Następnie warto zastanowić się „kto, komu i jakie guziczki naciska...” w tym układzie? Czyje i jakie dokładnie zachowania działają jako czynnik spustowy na inne osoby? Czy układ specyficznych oddziaływań wskazuje na to, że uruchamiają sobie oni nawzajem te potrzeby w sposób konstruktywny – motywując się i wspierając w osiąganiu celów lub budowaniu relacji, czy też jest to nieświadoma i autodestrukcyjna reakcja emocjonalna, wyczerpująca siły jednej lub obydwu stron?

Każdy „czuły punkt” może być przyczyną słabości, ale też źródłem mobilizacji. Moc motywacyjna tych potrzeb przejawia się szczególnie wtedy, gdy człowiek walczy (racjonalnie lub nie) o ich zaspokojenie. Aby nie ponosić negatywnych konsekwencji działania pod wpływem impulsów, kluczowe staje się wówczas wszystko to, co zwiększyłoby szansę na skorzystanie przez jednostkę z funkcji kory nowej.

Dlatego autorzy modelu Be SAFE & Certain, odwołując się do reguł funkcjonowania wyższych pięter naszego mózgu, proponują metodę trzech kroków nazwaną przez nich: „ABC”. Ułatwia ona powrót do stanu uważności (*mindful-*

ness) i świadomości. Jest to akronim od angielskich odpowiedników trzech elementów: 1) Świadomość (*Awareness*), czyli konieczność zatrzymania się na moment, aby zauważyć własne fizjologiczne pobudzenie i zaobserwować, co dzieje się w ciele i umyśle, 2) Oddech (*Breathe*), aby zyskać dystans potrzebny do przyjęcia pozycji obserwatora własnych myśli i w ten sposób uwolnić się od postaw nacechowanych osądem wartościującym i 3) Wybór (*Choose*) – kiedy mając świadomość reakcji zarówno płynącej z mózgu limbicznego jak i z kory nowej, podmiot może ujrzeć obraz danej sytuacji z szerszej perspektywy, objąć świadomością pojawiające się paradoksy i sprzeczności, odroczyć gratyfikację i zyskać przestrzeń do empatii wobec innych (za: Czarkowska 2015).

專家

III.2

Samoświadomość i samoregulacja kluczem do wolności

Robert Greene w swojej najnowszej książce o naturze ludzkiej napisał:

[...] najstabszymi częściami naszego charakteru są te, które kreują nawyki i kompulsywne zachowanie, ponieważ nie wymagają one wysiłku ani praktyki do utrzymania. [...] Jak powiedział Lincoln: „Jeśli chcesz poddać testowi charakter człowieka, daj mu władzę.” [...] Często myślimy, że władza zmienia ludzi, podczas gdy w rzeczywistości ujawnia, kim oni naprawdę są¹.

Na zakończenie warto zadać sobie pytanie, czy we własnym życiu rozumianym jako walka toczona czasem wewnątrz

¹ Robert Greene, *Prawa ludzkiej natury*, Sensus, Gliwice 2020.

nas wygrywam wewnętrzne wojny dzięki samoświadomości i samoregulacji? Czy jestem na drodze do spójności i koherentnej komunikacji z samym sobą na poziomach aksjologicznym, kognitywnym, afektywnym i emocjonalnym? A wszystko po to, aby wpływać na samego siebie i z takiego miejsca móc skutecznie działać, przekształcając rzeczywistość zastaną w chcianą (Czarkowska 2016). ■

Bibliografia

- Czarkowska Lidia D., *Business-Coaching a cechy, motywy i działania przedsiębiorcze. Sztuka dokonywania wyborów i podejmowania decyzji w coachingu dla przedsiębiorców* [w:] *Business-Coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości*, Czarkowska L.D. (red.), Poltext, Warszawa 2015, s. 35–54.
- Czarkowska Lidia D., *Motywacja w coachingu – Model Warstw Motywacyjnych oraz mapa teorii motywacji w zarządzaniu, psychologii, neuronaukach i grywalizacji* [w:] *Coaching jako klucz do wewnętrznej motywacji*, Czarkowska L.D. (red.), Poltext, Warszawa 2017.
- LeDoux Joseph E., *Mózg emocjonalny. Tajemnicze podstawy życia emocjonalnego*, Media Rodzina, Poznań 2000.
- Pert Candance B., *Molecules of Emotion: Why you feel the way you feel*, Scribner, New York 1997.
- Pert Candance B., *Molecules of Emotion: The Science behind Mind-Body Medicine*, Simon&Schuster, New York 1999.
- Pszczółowski Tadeusz, *Mała Encyklopedia Prakseologii i Teorii Organizacji*, Ossolineum, W–W–K–G 1978.
- Reykowski Janusz, *Motywy ludzkiego działania*, Zeszyt Nauk Instytutu Psychologii, UW 1972, nr 2.
- Shook Lori, Svensen Frode, *Be SAFE & Certain. The model that explains why teams stumble and how you can help them soar*, <http://shooksvensen.com/wp-content/uploads/2015/06/BSC.pdf>, [dostęp: 2017.01.21].
- Zimbardo Philip, Johnson Robert L., McCann Vivian, *Psychologia. Kluczowe koncepcje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.



Dr Lidia D. Czarkowska – doktor psychologii, socjolog, antropolog; konsultant, coach, mentor. Założycielka Centrum Coachingu i Mentoringu Akademii Leona Koźmińskiego, kierownik studiów Coaching Profesjonalny, adiunkt. Tworzy i realizuje programy rozwojowe dla liderów i najwyższej kadry menedżerskiej. Założycielka czasopisma „Coaching Review”. Akredytowany superwizor Izby Coachingu. Współprowadzi firmę doradztwa strategicznego LDC Consulting oraz Instytut Jakości Życia.

KSIĄŻKI, KTÓRE UKSZTAŁTOWAŁY MOJĄ WIZJĘ ŚWIATA

Fritjof Capra, *Punkt Zwrotny*

Książka ta stała się dla mnie, zgodnie ze swoim tytułem, swoistym punktem zwrotnym w mojej wizji świata, a po latach wpłynęła na zmianę trajektorii mojej kariery akademickiej. Autor, austriacki fizyk i filozof, nazwał wprost to wszystko, co było u mnie na poziomie przeczuć obecne odkąd zajmowałam się metodologią nauk społecznych i antropologią kulturową. To co Kartezjusz rozdzielił: ducha i materię, tworząc mechanistyczną podstawę widzenia zjawisk przyrodniczych – Capra na nowo połączył, przywracając znany starożytnym Grekom, mistyczny, a jednocześnie naukowy paradygmat świata ukazujący go holistycznie, w którym spirytualizm łączy się koherentnie z materializmem tworząc syntezę, a nawet sięgając idei transcendencji jako jedności Wszechświata.

Bliskie jest mi stwierdzenie autora, że każda z tworzonych teorii naukowych stanowi jedynie kolejne przybliżenia do prawdziwej rzeczywistości, ujmując ją zaledwie w pewnym aspekcie. Modele i teorie zapośredniczone przez słowa i liczby symbolizują jedynie to, co istnieje – a co jest dostępne tylko poprzez bezpośrednie, mistyczne poznanie... Tak jako psycholog, socjolog i antropolog doświadczam każdego człowieka, którego reakcje i zachowania można opisywać w tysiącach opracowań naukowych – ale jedynie w bezpośredniej relacji z otwartym umysłem i sercem mogę doznawać zachwyty w odkrywaniu jego unikalności i niepowtarzalności, która akurat tu i teraz, w tym tańcu ko-kreacji chce się nam objawić.

專家

III.2

Konflikt jako fundament równowagi

Wybór ekonomiczny
jako alternatywa wobec wojny
na przykładzie rynków finansowych

Wojna to pokój.

George Orwell, *Rok 1984*

Wstęp. Altruizm i przymus

Konflikt w sprawach różnej wagi to naturalny element w zasadzie każdej międzyludzkiej relacji. Potrzeby jednostek w wielu aspektach są ze sobą wzajemnie sprzeczne. Rezygnacja z realizacji własnej potrzeby po to, by umożliwić zaspokojenie potrzeb innych osób, może być dobrowolnym aktem spełnienia powinności uwarunkowanej kulturowo, np. gdy rodzice poświęcają zaspokojenie własnych potrzeb, by zadbać o dzieci. Może też być efektem przymusu, gdy jednostka czy cała armia wykorzystuje przewagę do narzucenia swojej woli pokonanym. Może wreszcie być efektem wymiany, gdy zamiast na spacer dobrowolnie idziemy do pracy, by zapewnić sobie komfort finansowy.

Trudno liczyć na kulturowo motywowany altruizm w każdej konfliktowej sytuacji. Nawet jeśli pojedyncze osoby są

w stanie zdobyć się na taką postawę w imię wyższych celów, trudno znaleźć analogiczne zachowania ze strony większych grup lub społeczności. Być może dlatego, że model współżycia oparty o potrzebę altruizmu okazuje się podatny na wandalizm: wystarczy jedna jednostka eksploatująca altruizm pozostałych, by postawy altruistyczne zostały zakwestionowane przez poczucie niesprawiedliwości, wykorzystania i frustracji.

Jeśli altruizm nie stanowi uniwersalnego rozwiązania naturalnych konfliktów, wymiana staje się (jedyną) alternatywą przymusu. Ekonomia, czyli nauka o motywacjach i dokonywaniu wyborów przy ograniczonych zasobach, skupia się na transakcyjnym, wymiennym, handlowym wymiarze naszych decyzji. Fakt, że nie wszystko może lub powinno być przedmiotem wymiany, jest nie tylko argumentem altruistów, wypowiedanym często z oburzeniem wobec transakcyjnego podejścia ekonomistów. Fakt ten wykorzystuje się również jako oręż przy usprawiedliwianiu przymusu, agresji, wojny. Jeśli mistrz Sun Zi i jego sztuka mają rozstrzygać w danym konflikcie, oznacza to, że zawiódł zarówno altruizm, jak i próba wymiany.

Kiedy redaktor tomu zaproponował mi napisanie tego tekstu, jasno zdefiniował temat, który pozwoli związać w logiczną całość wypowiedzi ekspertów z wielu dziedzin. Jak w sytuacjach konfliktowych potrafimy oddziaływać na zachowanie innych ludzi? W jaki sposób sprawiamy, że nawet oponenti działają według naszego zamiaru? Jaką ilustracją z mojej dziedziny posłużyć się, by wzbogacić sumę doświadczeń szanownego grona ekspertów?

Dostałem też kilka przykładów tematów gospodarczych, które mogłyby zainteresować naszego Czytelnika. Czy Międzynarodowy Fundusz Walutowy uzależnia od siebie ubogie kraje i doprowadza je na skraj bankructwa, by eksploatować je gospodarczo i społecznie przez kolejne dekady? W jaki

sposób elitom finansowym udało się masowo zmanipulować osoby bez pracy, innych dochodów i majątku (ang. NINJA – *no income, no job, no assets*), by brały niespłacalne kredyty, co wywołało wielki kryzys finansowy? *Business is war* – dodał – na pewno zilustrujesz to lepiej niż ja.

Podjęmę próbę odpowiedzi na powyższe pytania. Podjęmę się też interpretacji intencji i działań stron konfliktu.

Skąd wiemy, gdzie kończy się rola intencji, a zaczyna rola przypadku? Dokąd prowadzi siłowe rozwiązywanie konfliktu w grze z wieloma powtórzeniami? Odnajduję w rynkach finansowych świat, w którym konflikt jest permanentnym elementem rzeczywistości, intencje da się łatwo interpretować, a kolejne działania stron i zmiany układu sił następują nie w rozciągniętej na stulecia historii, ale w ciągu tygodni czy miesięcy. W tym świecie zbieranie doświadczeń i empiryczna weryfikacja hipotez o sztuce prowadzenia konfliktu i skutkach seryjnych prób sił stają się analitycznym zadaniem dla jednostki, a nie międzykulturowym, czasem doktrynalnym sporem dla pokoleń historyków. W tym świecie da się zaobserwować, że pod pewnymi warunkami konflikt może być źródłem równowagi i stabilności. Staram się wskazać te warunki, a przykłady chińskiej doktryny wojskowej odnajduję w sztandarowej emanacji kultury zachodniej.

NINJA i MFW, czyli skąd biorą się kryzysy i skąd wiemy, że coś wiemy

Problem na amerykańskim rynku nieruchomości był w mojej ocenie efektem chciwości, owczego pędu na kupowanie domów, których ceny rosły na tyle szybko, że z nawiązką pokrywały koszty obsługi kredytów zaciągniętych na ich zakup. Osoby dysponujące niewielkim kapitałem mogły po zakupie domu na kredyt korzystać ze wzrostu cen

przy użyciu pożyczonych kwot wielokrotnie przewyższających majątek. Dla przykładu, kto dysponował wkładem 10 tys. dolarów, mógł kupić dom wart 100 tys. dolarów. Wzrost ceny domu o 15% oznaczał zyski w skali 15 tys. dolarów, czyli po kosztach minimum podwojenie wkładu. Im dłużej takie zyski były możliwe do osiągnięcia, tym więcej uprzednio ostrożnych niedowiarków próbowało szczęścia.

Pośrednicy wymagali coraz niższego wkładu własnego, więc szansa zarobienia dużych pieniędzy wiązała się z coraz mniejszym ryzykiem. W USA zamiast spłacać kredyt można po prostu oddać klucze. Łamali się najwięksi sceptycy. Napędzało to popyt na nieruchomości i wzrost cen niezależnie od potrzeb czy płac, co nieuchronnie prowadziło do zaburzenia równowagi. Czy owczy pęd był w czyimś interesie? Z pewnością. Korzystał na tym biznes, nie tylko branża budowlana, ale w zasadzie każda firma, na której produkty czy usługi popyt rósł dzięki wzrostowi majątku konsumentów. Najbardziej zyskiwała branża finansowa. Czy zamiarem finansowych elit było wykreowanie kryzysu? Moim zdaniem nie. Choć od pewnego momentu chciwość przysłoniła lampki kontrolne, w interesie biznesu leżało podtrzymanie koniunktury, a nie prowadzenie gospodarki na skraj klifu.

Osoby typu NINJA nie padły ofiarą manipulacji. Kryzys nie był intencją, a wypadkiem przy pracy. Nie było architektów kryzysu, tylko omylni bankierzy centralni, którzy źle obliczyli skutki prowadzonej w dobrej wierze polityki łatwego pieniądza. Dla NINJA podjęcie ryzyka nie wiązało się z kosztem alternatywnym, nie mieli wiele do stracenia, przynajmniej chwilowo poprawiali sobie komfort życia. Mogąc zaciągnąć kredyt w niebotycznej dla siebie wysokości, korzystali z okazji. Ci, którzy spróbowali wcześniej, mieli szansę wyrwać się z ubóstwa.

Zmanipulowani zostali nie biorcy kredytów, ale dawcy kapitału, którzy finansowali tzw. kredyty niepierwszorzędnej

jakości (ang. *subprime*, stan faktyczny lepiej oddałoby sformułowanie „podłej jakości”). Zadbął o to łańcuszek doradców i pośredników, działających w sytuacji konfliktu interesów i wykorzystujących swoje pięć minut na zabicie siedmiocyfrowych fortun. Tylko część pośredników miała kontakt z NINJA. Udzielone im kredyty były mniejszą częścią kredytów *subprime*. Większość powstała z „przepakowania” kredytów udzielonych „normalnym” obywatelom z opakowań zbiorczych do mniejszych pudełek o silnie nierównym profilu ryzyka.

Współwinni byli bankierzy inwestycyjni i analitycy agencji ratingowych, którzy dokonując wspomnianego „przepakowania”, świadomie tworzyli i weryfikowali instrumenty finansowe bardziej ryzykowne niż kredyty udzielone NINJA, ale postrzegane jako bezpieczne. Duże zastrzeżenia można mieć do profesjonalnych inwestorów, którzy opiekując się powierzonymi oszczędnościami, nie przejrżeli intencji bankierów i doprowadzili klientów-ciulaczy do utraty znacznej części zainwestowanych środków.

Widzimy, że zawarta w przydzielonym mi redakcyjnie zadaniu teza o ofiarach, motywacjach i manipulacjach ma wedle mojej interpretacji zupełnie inny podział ról na poszczególnych aktorów. Percepcja jest wszystkim. Podobnie dzieje się w przypadku Międzynarodowego Funduszu Walutowego.

MFW to instytucja pożyczkowa dla krajów, których nie chcą finansować podmioty komercyjne, liczące na zysk z inwestycji. Rządy dobrowolnie zwracają się o pomoc MFW, jeśli nie widzą lepszej drogi dla swojego kraju lub lepszej metody na utrzymanie się u władzy. Wsparcie udzielane przez MFW nie jest bezwarunkowe. Fundusz godzi się udzielić finansowania krajom pod warunkiem realizacji programu reform, które w zamyśle mają zapewnić zwrot finansowania i najczęściej sprowadzają się do ograniczenia świadczeń

socjalnych, prywatyzacji, zmniejszenia barier handlowych oraz wzmocnienia instytucji tj. ich uniezależnienia od rządu.

Warunki dyktowane przez MFW bywały kontrowersyjne, zarówno jeśli chodzi o ich sens ekonomiczny, jak i wpływ polityki zacieśniania pasa na nastroje społeczne. Okresy przejściowe inaczej wyglądają z perspektywy technokraty myślącego kilka ruchów do przodu, a inaczej z perspektywy pracownika upadającej fabryki. Spiskowe teorie wokół MFW w dużym stopniu wynikają z omyłności ludzkiej, choć także z zachowania osób, które wykorzystały pozycję zawodową do realizowania osobistych korzyści. Takich osób więcej znajdziemy wśród lokalnych polityków, którzy doprowadzili gospodarki swoich krajów na skraj przepaści niż wśród kierownictwa instytucji pomocowej.

Chciwość, głupota, bezmyślność, lenistwo – to prawdziwe przyczyny kryzysów. Finansowego w USA czy zaufania w gospodarkach wschodzących. Trudno nam przyznać, że popadamy w kłopoty na skutek naszych wad i błędów. Pytania redaktora niniejszego tomu o NINJA i MFW, nawet gdyby moje odpowiedzi miały okazać się nieprawdziwe, pokazują, że w złożonych sprawach o szerokim zasięgu, których obserwujemy tylko kilkanaście na pokolenie, gospodarczych, politycznych, militarnych, prawidłowa identyfikacja ofiar i winnych, intencji i przypadków, przyczyn i skutków działań, jest zadaniem nietrywialnym i subiektywnym.

Skąd wiemy, jakie są motywacje, działania, przyczyny i skutki? Czy istnieje prawdziwy świat, laboratorium, w którym odpowiedź na to pytanie jest łatwiejsza, a możliwość obserwacji powtarza się wielokrotnie? Czy wady muszą tak szkodzić?

Rynki finansowe jako środowisko testowe dla konfliktów

Hurtowy rynek finansowy, zwany również międzybankowym, służy bankom i innym instytucjom finansowym do zawierania transakcji na wielką skalę, rzędu dziesiątek czy setek milionów złotych. Gdy na przykład jeden z banków przyjmuje dużo depozytów, a inny głównie udziela kredytów, wymieniają się one pieniędzem właśnie na rynku międzybankowym.

Jeszcze 20–30 lat temu rynek ten podlegał niewielu regulacjom i był maszyną transformującą zwierzęce instynkty w twórczą siłę. Rynek tworzony przez banki po to, by zapewnić niezawodną możliwość wymiany, operował w oparciu o fortel i chciwość. Każdy z banków reprezentowany był przez człowieka, tzw. tradera, dostępnego za pośrednictwem komunikatora nieco podobnego do SMS na dużym ekranie. Trader miał za zadanie zarobić dla banku jak najwięcej pieniędzy, jednak dla zapewnienia funkcjonowania rynku był zobowiązany na każde zapytanie innego uczestnika rynku zaproponować:

- cenę, za którą jest gotowy kupić określoną w zapytaniu ilość, np. obligacji czy walut,
- cenę, po której mógłby je odsprzedać.

Przykład:

KASA: 1110 10.

TO PYTANIE KASY: Za ile kupisz lub sprzedasz 10 milionów obligacji zapadających w listopadzie 2010 roku?

REKIN: 70 90.

ODPOWIEDŹ REKINA: Chętnie kupię za 96.70% wartości nominalnej lub sprzedam za 96.90% (wartość 96 wynika

z aktualnej sytuacji rynkowej znanej stronom i nie wymaga komentarza).

KASA: MINE.

To zawarcie transakcji zakupu tej kwoty za wskazaną cenę 96.90% (alternatywne odpowiedzi to YOURS oznaczające sprzedaż po 96.70% albo NTG oznaczające rezygnację z transakcji).

Na koniec następuje wymiana szczegółów rozliczeniowych oraz serdecznych podziękowań, generowanych kilkoma ruchami z pomocą skrótów klawiszowych. Całość trwa dwadzieścia sekund.

Zwróćmy uwagę, że traderzy:

1. znają się, jest ich kilkudziesięciu, uczestnicy nieprofesjonalni nie mają dostępu,
2. mają czytelne, czysto finansowe cele i motywacje,
3. ich motywacje tworzą nieunikniony konflikt: sprzedającemu zależy na uzyskaniu jak najwyższej ceny, kupującemu na jak najniższej, jeśli ktoś zarobi, ktoś inny musi stracić,
4. doskonale znają realia rynkowe, jak również kanon komunikacji, która odbywa się zawsze w parach i jest niewidoczna dla obserwatorów,
5. działają w ramach nieformalnych, prostych zasad, nie ma zakazu posługiwania się podstępem, występuje wysoka presja czasu, decyzje zapadają w przeciągu sekund,
6. mają obowiązek proponowania cen zakupu i sprzedaży, nawet jeśli właśnie ponieśli znaczne straty lub dostali kilka zapytań na minutę,
7. mogą sami pytać wielokrotnie jednego lub wielu kontrpartnerów,
8. grają o wysokie stawki, a sami mogą liczyć na premię rzędu kilku procent zrealizowanych dla banku zysków.

Najbliższą analogią wydaje się stado głodnych wilków szukających ofiary we własnym gronie. Brak kulturowych czy etycznych ograniczeń. Wysoka inteligencja i motywacja. Oto idealne laboratorium do badania zachowania stron konfliktu, które nie muszą kryć podstępów, chciwości, wysokiego ego. Kilka set powtórek dziennie tworzy brutalną grę z wieloma powtórzeniami, w której strony konfliktu stale uczą się zachowania przeciwników.

Wyobraźmy sobie teraz inteligentną, wykształconą i pozbawioną skrupułów osobę, która zostaje traderem i postanawia użyć wszelkich metod, by zrealizować swoje finansowe cele. Opiszę przykład podstępu, który stosuje nasz trader Wolf i sekwencję zdarzeń, które następują w dalszej kolejności (oczywiście opis powyżej i przykład poniżej są całkowicie zmyślane, nie ma żadnej analogii do osób i rzeczywistych wydarzeń).

Podstęp sprytnego wilka

Ceny obligacji wynikają z sytuacji gospodarczej oraz bilansu popytu i podaży. Ceny teoretycznie powinny rosnąć w obliczu spowolnienia gospodarczego lub spadku inflacji, a spadać w przeciwnym scenariuszu, jednak praktycznie w krótkim okresie to duże zapotrzebowanie przy niewielkiej ofercie determinuje wzrosty cen. Wzrost cen jest źródłem zysków dla tych, którzy je kupili i źródłem strat dla tych, którzy je sprzedali. Bardzo duże ilości obligacji o wartości rzędu 500 mln złotych można kupić drożej i sprzedać taniej niż przy kwocie 10 mln złotych, bo duże zapotrzebowanie powoduje wzrost ceny i odwrotnie. Jeżeli przy kwocie 10 mln złotych różnica między proponowaną ceną zakupu i sprzedaży (tzw. *spread*) wynosi 0,2%, to przy 500 mln zł sięga 1%, czyli jest pięciokrotnie większa.

Wolf zostaje zapytany przez zagranicznego klienta o cenę na 500 mln złotych obligacji. Klient prosi o ładną cenę, czyli jak najmniejszy *spread* informując, że 500 to cała interesująca go kwota i pyta jedynie Wolfa. Wolf decyduje się pokazać „50 00” czyli *spread* wynosi 0,5 punktu procentowego i jest bardzo atrakcyjny. Klient sprzedaje duży pakiet po 96.50%. Inni traderzy nie wiedzą o dużej transakcji. Cena rynkowa to nadal 96.70–96.90.

Wolf zdaje sobie sprawę, że tak dużego pakietu nie może trzymać do końca dnia. Jeśli zapyta o cenę na 50 mln złotych kilkunastu uczestników rynku, już po upłynięciu obligacji wartych 100 lub 200 mln złotych cena zacznie spadać. Drugą lub trzecią porcję sprzeda nie po .70, tylko po .50, a każde następne 100 mln będzie zmuszony sprzedawać taniej niż kupił.

Wolf decyduje się na manipulację i kłamstwo. Najpierw manipulacja (ang. *spoof*). Jeden z pośredników ma do sprzedania 15 mln obligacji po 96.90. To najtańsza oferta na rynku, dzięki której pozostali traderzy wiedzą, że cena nie jest wyższa. Wolf kupuje 15 mln zł od pośrednika po tej cenie i deklaruje gotowość kupienia kolejnych 10, co pośrednik obwieszcza podekscytowanym głosem przez głośnik, zawieszony nad głową tradera w każdym banku. Ktoś kupił po 96.90 i jest gotów kupować dalej!

Teraz pora na kłamstwo. Wolf wysłał zapytanie do siedmiu spośród największych traderów o cenę na 100 mln złotych. Każdego z pytanym informuje, że jest to jedyne zapytanie i opiewa na całą interesującą Wolfa kwotę. Koledzy odpowiadają w dziesięć sekund: Rekin proponuje 70 95, Pościgowy 85 10, Kasa 75 00, pozostali czterej 80 05. Każdy stara się pokazać ładną cenę, bo zapytanie tylko jednego tradera to dowód zaufania. A skoro ktoś kupuje po 96,90, wydaje się, że pytający chce kupić.

Rekin był gotowy kupić najtaniej i Wolf dziękuje mu za cenę, rezygnując z transakcji. Pozostali widzą na swoim ekranie słowo YOURS i każdy z nich staje się posiadaczem „jedyne” kompletu obligacji wartych ok. 100 mln złotych. Najszybszy z nich sprzedaje Wolfowi przez pośrednika 10 mln po 96,90 i pyta, czy kupujący chce więcej. Wolf dziękuje, kupowanie się skończyło. Pośrednik informuje Wolfa, że sprzedającym w transakcji na 15 mln złotych jest Pościgowy.

Po trzech minutach Kasa pyta pięć banków o cenę na 25 mln złotych obligacji. Spodziewa się ceny nie niższej niż 80 00 po tym, jak ostatnie widoczne dla wszystkich transakcje zawarto po 96.90. Ku swojemu zdumieniu widzi odpowiedź 60 80. Domyśla się, co się stało i sprzedaje, ograniczając stratę. W ciągu kolejnych trzech minut w swojej sytuacji orientują się pozostali, a cena spada do 20 40. Nikt nie chce trzymać obligacji, których nadmiar ciąży całemu rynkowi. Wolf, który sprzedał obligacje o wartości 600 mln złotych, choć kupił je za 525 mln, odkupuje brakujące 75 mln złotych po 96.40%. Zarobił 1,775 miliona złotych. Czuje się królem cwaniaków.

Nauczka, czyli co naprawdę jest sprytne

Dwa dni później zadowolony zagraniczny klient znowu pyta Wolfa o cenę, tym razem na pakiet o wartości 600 mln złotych. Poziom cen zmienił się po wczorajszych danych o inflacji i wynosi obecnie 95.50–95.70. Wolf proponuje .30–.80 i kupuje pakiet za 95.30%. Ma działający plan postępowania i już widzi kolejną szansę na łatwy zarobek.

Pośrednik tym razem oferuje do sprzedaży 25 mln obligacji po 95.70%. Wolf kupuje ten pakiet i deklaruje za-

kup kolejnych 10 milionów. Ku jego zaskoczeniu natychmiast znajduje się sprzedający, który proponuje kolejne 50 mln złotych. Z głośnika dobiega wszystkich traderów podekscytowany głos: była transakcja po .70, dalej ktoś chce po tyle sprzedawać, a nawet jest chętny na sprzedaż większej kwoty po .65!

Zanim Wolf zdoła wysłać zapytanie do ośmiu kontrpartnerów na 100 mln złotych każde, pośrednik ma ofertę sprzedaży po .60, nie ma oferty kupna, zaś Wolf dowiaduje się, że 25 mln obligacji przez pośrednika kupił od Pościgowego. Proponowane ceny na 100 mln wynoszą średnio 10 60. *Spread* jest szeroki, a cena niska. Wolf decyduje się poczekać na uspokojenie rynku, jednak do południa cena dalej spada. Kiedy o godzinie szesnastej Wolf pyta ponownie osiem banków o cenę, wynosi ona średnio 94.80–95.30, Wolf sprzedaje i zalicza dzienną stratę 3 milionów złotych.

Wieczorem Wolf ma nieprzyjemną rozmowę z szefem. Następnego dnia zagraniczny klient odchodzi niezadowolony, bo Wolf musi mu odmówić transakcji na 700 mln złotych po tym, jak szef ograniczył maksymalną kwotę transakcji do 250 mln. Transakcję z zagranicznym klientem realizuje Rekin, choć jego *spread* wynosi równo 1%.

Tego dnia krociowe zyski liczy Pościgowy. To on pierwszego dnia miał pełną informację, widział podstęp Wolfa i najbardziej ucierpiał przez jego skutki, a dwa dni później pierwszy zorientował się w próbie powtórki i sprzedał łącznie obligacje warte 300 mln złotych, wysyłając kurs w dół, zanim Wolf zapytał o cenę. Pościgowy kupuje od Rekina większość pakietu nr 3. Cena przez kolejne dwa dni rośnie, a Pościgowy i Rekin notują zyski liczone w milionach złotych.

W tym czasie Wolf ma kłopot z uzyskaniem dobrych cen od innych traderów. Niemal codziennie traci setki tysięcy. Ma wrażenie, że to nie przypadek, a skutek jego

wcześniejszych działań. Co najmniej dwóch innych traderów, którzy po cichu zazdrościli mu sukcesu, obiecuje sobie nie popełniać podobnego błędu.

W świecie pozornie zachęcającym do cwaniactwa i nadużyć, przez kolejne trzy lata próba ogrania systemu zdarza się jeszcze tylko jeden raz i ponownie kończy się porażką spryciarza. Strategią wygrywającą okazuje się prawdomówność, powściągliwość i uczciwość. A także kultura osobista i nieco nadmierna grzeczność, które stanowią nie tyle element branżowego folkloru, co wyraz wzajemnego szacunku wśród ludzi, z których każdy umie oszukiwać i wolno mu to robić, ale okazał się dość inteligentny, by zrozumieć, że w grze z wieloma powtórzeniami na oszustwach się traci, a nie wygrywa.

Epilog

Wojna to bardzo zły sposób na rozwiązanie konfliktu – mam do tej tezy bardzo osobisty stosunek. W pokoleniu mojej babci wojnę przeżyło dwoje z pięciorga rodzeństwa, a i ta dwójka musiała być rozdzielona. Z własnego dzieciństwa, które częściowo spędziłem w kraju ogarniętym wojną, zapamiętałem bezwzględną nienawiść wobec wroga, brak hamulców przy uciekaniu się do metod okrutnych, bezrefleksyjną obojętność wobec cierpienia cywilów (zemsta – tak, pomoc pokrzywdzonym – nie), nieuprawnione przekonanie o słuszności stosowanej przez siebie przemocy, sprawiedliwości własnej i niesprawiedliwości przeciwnika oraz naturalistyczne obrazki z pola bitwy, w tym zdjęcia skutków ataku chemicznego. Wojna to nie spektakularne pole popisu dla wybitnych dowódców. To dowód klęski człowieczeństwa.

Dwójmyślenie przedstawione w znakomitej powieści *Rok 1984* przez George’a Orwella jest kwintesencją funkcjonowania reżimów totalitarnych. Tuba reżimu powtarza nieustannie: „Wojna to pokój. Wolność to niewola. Ignorancja to siła”. W świecie Orwella w imię pokoju zabronione są filary pokoju: samodzielne myślenie, kontakty z „innymi”, miłość, lojalność, przyjaźń.

Po drugiej stronie stoją podporządkowanie reżimowi, propaganda i fałszowanie informacji, inwigilacja, egzekucje i utrzymywanie obywateli w nienawiści wobec wroga, który jest winny wszelkich niedostatków. Nie taką konotację słów „wojna to pokój” miałem na myśli, wybierając motto tego tekstu.

W naszym wspólnym interesie leży, by na najniższe instynkty nałożyć kaganiec. Wybory ekonomiczne mogą być jego formą. Rywalizacja w biznesie czy na rynkach finansowych przybiera formę siłową, zagospodarowuje dużą część niskich instynktów i agresji w działaniu, ale mieści się w narzuconych ramach, służy wspólnym celom. Nawet jeśli nie podoba nam się budzenie czy wykorzystanie niskich instynktów i nie pochwalamy podstępów czy agresji jako form oddziaływania na innych, istnienie owych ram jest krytycznym elementem w unikaniu nagiej przemocy i anarchii. Wojna w ramach służy pokojowi.

Honor średniowiecznych rycerzy, przestrzeganie przez nich uzgodnionych zasad, w tym choćby nie stosowanie przemocy wobec słabszych i bezbronnych, stanowiły pewien rodzaj ram działania, separujących europejskie konflikty średniowieczne od zwierzęcej agresji. Niestety w wielu przypadkach czysto teoretycznie. Brak ram rozwiązywania konfliktów to barbarzyństwo. Oby współcześni rozpoznali tę granicę, a średniowieczny arsenał opisany przez mistrza Sun Zi znajdował w dzisiejszym świecie analogie w ramach, a nie poza ramami tego, co nazywamy człowieczeństwem.

Udawanie braku konfliktów to tuszowanie rzeczywistości. Konflikty istniały i będą istnieć. Zagospodarowanie konfliktów w cywilizowany sposób może nie tylko oddalić widmo bezpardonowej wojny, ale wręcz przekuć dążenie do realizacji własnych potrzeb w sprawczą, pożyteczną siłę. U Orwella, w biznesie i w geopolityce, sprzyja temu podobny zestaw środków: edukacja, znajomość między stronami konfliktu, posiadanie wspólnych nadrzędnych interesów oraz wzajemny szacunek. Regularne kontakty między stronami konfliktu uczą uczciwego zachowania i przestrzegania zasad nawet tych, którzy nie mają uczciwości we krwi. Konflikt może być źródłem równowagi. ■



Kamil Sobolewski – człowiek, który czuje się tym określeniem zobowiązany. Syn, mąż i tata. Absolwent kierunku Finanse i Bankowość na SGH, studiów w zakresie ekonomii i socjologii Polsko-Niemieckie Forum Akademickie oraz studiów doktoranckich w dziedzinie ekonomii w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN. Z zawodu profesjonalny inwestor – opracowuje i wdraża strategie dla firm i osób prywatnych. Z sukcesami zarządza kwotami do 10 mld EUR, należącymi głównie do banków i funduszy inwestycyjnych lub emerytalnych.

KSIAŻKI, KTÓRE UKSZTAŁTOWAŁY MOJĄ WIZJĘ ŚWIATA

專家

III.3

Biblia

Biblia. Książka, która ukształtowała mnie i każdą inną osobę w cywilizacji zachodniej, choć duża część z nas nie chce tego przyznać, a większość z nas jej nie przeczytała. Nadaje znaczenie decyzjom jednostki, wskazuje konsekwencje korzystania z wolności i swobody wyboru, np.: w historii Adama i Ewy czy w przypowieści o domach zbudowanych na piasku lub skale. Wolność, odpowiedzialność, obowiązek, prawo do egoizmu, miłość – te pojęcia rozumiemy inaczej niż przedstawiciele innych kultur w znacznej mierze za sprawą *Biblii*.

Erich Fromm, Ucieczka od wolności

U Fromma wolność utomnej jednostki prowadzi do samotności i poczucia bezsilności. Relacje społeczne są źródłem pocieszenia, o ile w poszukiwaniu bezpieczeństwa zgodzimy się podporządkować wybranej idei, często mało wzniosłej lub wręcz zbrodniczej. Dzięki tej książce zrozumiałem, że wolność jest dobrem, które powinniśmy zużyć, by zrealizować ważniejsze cele, i zacząłem myśleć, jakie to cele.

Daniel Keyes, *Kwiaty dla Algernona* (opowiadanie SF)

Seria *Kroki w nieznane* to wielotomowa antologia opowiadań SF, które otwierają umysł i serce na nieschematyczne myślenie. Opowiadaniem godnym wyróżnienia są *Kwiaty dla Algernona* Daniela Keyesa. To wypisy z pamiętnika upośledzonego umysłowo mężczyzny, którego IQ zostaje sztucznie wzmacnione do poziomu geniusza... by następnie zapaść się do stanu pierwotnego.

Kieruj przeciwnikiem tak łatwo jak sobą

Filozofia walki wręcz i ekonomia działania

Lobby jednego z największych hoteli w stolicy. Od dwóch godzin z pracownikami ochrony dyskutuje kobieta, której nie da się dyskretnie wyprowadzić poza obiekt. Perswazja i stanowczość, nienaruszające atmosfery miejsca okazują się bezskuteczne wobec „wariatki” – tak nazywany jest w slangu branżowym kłopotliwy intruz tego typu. Praktycy ochrony hoteli wiedzą, że ilość incydentów z nimi rośnie w weekendy, kiedy pacjenci ośrodków terapeutycznych wypisywani są do domów.

Tym razem kobieta na każdorazowe zbliżenie się inspektorów reagowała krzykiem i histeryczną agresją. W tym momencie na scenę wkraczam ja. Sprytnie, na odległość, wciągam ją w niezobowiązującą konwersację, unikam konfrontacji. Okazuje się, że kobieta koniecznie chce spotkać mnichów buddyjskich, rezydujących w hotelu. „Braci nie ma teraz w hotelu. Udali się na zwiedzanie Starego Miasta. Jeżeli się pani pospieszy, to znajdzie ich pani na rynku”. „Dziękuję”, odrzekła kobieta i ruszyła pospiesznie ku wyjściu.

Esencją i filozofią wschodnich sztuk walki jest zdolność przekierowania siły przeciwnika, jego ciosów i ruchów ciała. W języku traktatu *Sztuka wojny* zasada ta brzmi: „Najlepszym

z najlepszych jest bowiem podporządkowanie sobie woli przeciwnika, ale bez walczenia”. Te i podobne sformułowania są emanacją tego, co w filozofii taoistycznej nazywa się koncepcją niedziałania (*wuwei*), o której opowiem poniżej.

Świadomość sytuacyjna mistrza

W każdej strategii konieczne jest utrzymywanie gotowości bojowej w życiu codziennym i uczynienie swej codziennej postawy gotowością bojową¹.

Miyamoto Musashi, *Księga Pięciu Kręgów*,
Księga Wody

Ćwicząc dany styl, nie myślimy o całej jego złożoności – filozofii, która leży u jego podstawy. Trenerzy sztuk walki uczą wykonywania określonych ruchów, jednak nie zawsze zaprzatają sobie głowę przekazywaniem filozofii i sposobu myślenia, których techniki ciosów i bloków są zaledwie emanacją. Właściwe nastawienie psychiczne i rozumienie dynamiki „rozmowy”, jaką prowadzą walczący, jest jednym z najważniejszych składników efektywnej walki wręcz. Niestety, trenujące osoby zostają zwykle pozostawione same sobie w dżungli technik ściśle fizycznych.

Zupełnie innym powodem jest sam sposób przekazywania wiedzy adeptom, który rozpowszechnił się na Dalekim Wschodzie. Nieomylny mistrz prezentuje technikę swoim uczniom, którzy naśladują jego ruchy. Nie ma miejsca na dostosowanie technik do zmieniających się potrzeb. Taki sposób nauczania prowadzi do skostnienia. Bardzo mało jest w nim miejsca na własną inwencję. Trafnie ujął to Bruce Lee:

¹ Sho Gorin-No, Musashi Miyamoto, *Księga pięciu kręgów*, przet. Agnieszka Żutawska-Umeda, Diamond Books, Bydgoszcz 2015.

Inną słabością jest to, że kiedy formują się klany, ich członkowie będą hołubić swój system jako jedynie prawdziwy nie starając się, nie śmiąc nawet myśleć o reformowaniu go lub rozwijaniu. Kończy się to tym, że stają się zamknięci w swoim małym światku, zaś ich uczniowie są niczym innym jak tylko maszynami ograniczającymi się do bezmyślnego powtarzania².

A tak naprawdę to nie siła, nie staż w uprawianiu danego stylu, ale zdolność do niezakłóconej emocjami obiektywnej analizy sytuacji decydują o poziomie adepta. I nie jest to twierdzenie nowe. Podniósł je już w VI wieku p.n.e. chiński filozof wojny Sun Zi w swoim traktacie.

Podstawowa teza dzieła Sun Zi mówi, że pokonać przeciwnika należy oceną sytuacji i planowaniem, a nie samą siłą. Chodzi tu o budowanie tzw. świadomości sytuacyjnej i skonstruowanie obrazów mentalnych umożliwiających skuteczne realizowanie własnych posunięć przy jednoczesnym neutralizowaniu planów nieprzyjaciela, z odwiedzeniem go od podejmowania działań na czele.

Strategia wojny polega na przebiegłości i stwarzaniu złudzeń. Dlatego, jeśli jesteś do czegoś zdolny, udawaj niezręcznego, jeśli jesteś aktywny, stwarzaj pozory bierności. Zaatakuj, kiedy nie będzie przygotowany, zrób wypad, kiedy się tego nie spodziewa³.

Mentalność wojownika

Kiedys jeden z moich znajomych z kręgu sztuk walki stwierdził: „Z owcy nie zrobisz wilka, choćbyś doczepił

² Jeet Kune Do, *Komentarze Buce'a Lee na temat sztuk walki zebrane i uporządkowane przez Johna Little Bruce Lee*, przetł. Sebastian Płosarek, Budo-Sport, Warszawa 2003, s. 21.

³ Sun Tzu, *Sztuka wojny*, Przedświt, Warszawa 1994, s. 20.

jej kły i pazury, to ona i tak pozostanie nadal owcą”. W świecie zwierząt role są ściśle wyznaczone. Faktycznie z typowych trawożerców nie da się zrobić drapieżników. Oczywiście i odwrotnie, polujących mięsożerców trudno by było namówić na dietę wegetariańską. I nie chodzi tu o biologicznie uwarunkowaną zdolność trawienia określonych pokarmów, ale też o instynkt, który te utrwalone preferencje pokarmowe determinuje.

Na tle innych zwierząt człowiek ze swoimi możliwościami fizycznymi wypada dość blado. Ludzie nie posiadają imponującego uzębienia ani potężnych pazurów, a nasza muskulatura zapewnia nam jedynie względną sprawność. Daleko nam do liderów w sprincie, wspinaniu, pływaniu czy lataniu.

Jednak Matka Natura nie zapomniała o swoich ukochanych dzieciach i wyposażyla je w najgroźniejszą z broni – mózg umożliwiający adaptację zachowań instynktownych. To on sprawia, że jesteśmy najgroźniejszym z wszystkich drapieżników na tej planecie. Nie instynkty i biologicznie wykształcone cechy organizmu, a przenoszona przez pokolenia kultura oraz kooperacja pozwala człowiekowi zmierzyć się z Naturą i z silniejszym od niego zwierzęciem. A więc to odpowiednie ukształtowanie psychiki (mentalność, pamięć mięśniowa) okazuje się kluczowe do stworzenia mentalności wojownika.

Wszystko jest w głowie, bowiem jeżeli myślisz, że zwyciężysz, to zwyciężysz. Jeśli jednak w twoim umyśle pojawi się cień porażki, to już przegrałeś. Twórca i największy mistrz aikido Morihei Ueshiba ujął to mniej więcej tak:

Jestem niepokonany niezależnie od szybkości ataku. Nie dlatego, że moja technika jest lepsza czy też szybsza od techniki napastnika. To nie kwestia szybkości. Walka jest rozstrzygnięta, zanim się zaczęła⁴.

⁴ Cytat przypisywany Morihei Ueshibie, prawdopodobnie parafraza, rozpowszechniony wśród miłośników i adeptów sztuk walk – szczególnie wielbicieli aikido.

Innym wyrażeniem tej samej myśli jest anonimowe

Ważniejsza od broni jest gotowość jej użycia.

Determinacja

Skuteczne działania podejmuje się nie w oparciu o faktyczny stan spraw, ale na podstawie obrazu tych realiów powstającego w umyśle. A na postrzeganie realiów wpływa nie tylko aktualny stan psychofizyczny, ale nabyte nawyki i zespoły reakcji na określone sytuacje. W procesie studiowania sztuk walki ja sam oraz moi adepci dążymy do zbudowania w sobie mentalności proaktywnej, wykształcenia skłonności do przejawiania determinacji.

Na drodze sztuki walki fizyczna wydolność i samo ciało nie są aż tak ważne, jakby się komuś mogło wydawać. Ciało ma być po prostu na tyle sprawne, aby wykonywać to, co poleci mu mózg. Działanie ćwiczy się, doprowadzając je do poziomu odruchu, więc można śmiało powiedzieć, że reagujemy jak automat. W odruchu nie ma miejsca na strach, istnieje tylko działanie.

W sytuacjach zagrożenia, w silnym stresie, kiedy do krwi wyrzucana jest adrenalina, trzeba mieć wyrobione pewne nawyki, które wgrane głęboko w naszą podświadomość, pozwalają nam działać na zasadzie odruchu. Tego nie da się nauczyć w ciągu miesiąca czy nawet roku! Podczas wielokrotnego powtarzania ćwiczeń występuje zjawisko wzrostu wydajności synaps w mięśniach, co zwiększa szybkość, z jaką impulsy za pośrednictwem układu nerwowego przenoszą się z mózgu do mięśni.

Klucz powodzenia nie kryje się w samych technikach, a w ich codziennym stosowaniu! Praktyka powoduje, że przekształcają się one w nawyk. Ów nawyk ma „magiczną” moc. Sprawia, że w sytuacjach kryzysowych nie reagujemy

專家

III.4

agresją, spięciem, ale emanujemy spokojem i pewnością siebie. Człowiek to biomechaniczna, ściśle ze sobą sprzężona synergiczna kombinacja ciała i umysłu. Do realnej walki należy przygotować jedno i drugie.

Części tego dwuskładnikowego mechanizmu muszą funkcjonować w ścisłym sprzężeniu. Muszą być ze sobą zgrane. Co z tego, że będziemy mieli ciało sprawne jak pantera, skoro temu ciału będzie towarzyszyć psychika małego kotka?

W czasie walki dobry wojownik wykazuje całkowitą determinację. Ma świadomość, że brak zdecydowania lub jakakolwiek opieszałość działają na korzyść jego przeciwnika. Aby skutecznie udaremnić atak, musi wykorzystać nie tylko swoje fizyczne możliwości, ale także wolę i wytrwałość. Jeśli zabraknie nam determinacji lub nie zadziała nabyty treningiem odruch, możemy uznać się już za pokonanych – tyle tylko, że na ulicy nikt nie przyzna nam medalu za zdobycie drugiego miejsca.

Urodzeni zwycięzcy

Urodzeni zwycięzcy, obdarzeni hojnie przez naturę wspalanymi warunkami fizycznymi niejednokrotnie posiadają słabszą psychikę. Nie do końca radzą sobie z potknięciami, na które nie są przygotowani i te potknięcia, w wyniku braku pokory, przeradzają się w ich klęski. Początkowe sukcesy wynikające wyłącznie z przewagi fizycznej przeszkadzają im w stworzeniu ciągu przyczynowo-skutkowego:

słabość → trening → pokonanie przeciwników.

Widzimy tu paradoks wszechobecny w naszym świecie: słabość to siła, siła to słabość. Dużo silniejszą psychikę posiadają ci ludzie, którzy wbrew niedoskonałościom fizycznym łamią bariery swoich niemożliwości. To upór,

determinacja i hart ducha kształtują ich umysły, pozwalając im znajdować odpowiednie rozwiązania, pomimo chwilowych niepowodzeń. Potknięcia hartują ich, pozwalając jednocześnie przyjmować coraz to większe wyzwania. Spryt, cwaniactwo zabarwione pewną dozą odwagi graniczącej z desperacją powodują, że to ten skazany na porażkę staje się zwycięzcą.

Spojrzenie mistrza

Można postępować nieszablonowo, można być odważnym i przebiegłym, lecz aby być niepokonanym potrzebujemy jeszcze jednej, najważniejszej cechy – spokojnego jak tafla jeziora umysłu. To właśnie równowaga mentalna czyni człowieka niezwykłym. Spokojny umysł dostosowuje się do tego, co jest tu i teraz. Umiejętność błyskawicznego osiągnięcia wyciszonego umysłu i zrelaksowanego ciała oraz zachowanie koncentracji z pewnością są handicapem. Wielki mistrz jiu-jitsu Goshin-Ryu soke Krzysztof Kondratowicz w swojej publikacji pt. *Osobliwe metody w dalekowschodnich sztukach walki* zwrócił uwagę na istotny element skuteczności w walce, jakim jest koncentracja:

Umiejętność koncentrowania uwagi jest szczególnie ważna w czasie trwania walki, by móc odpowiednio wcześniej zauważyć (lub przewidzieć) ofensywne ruchy przeciwnika i przeciwdziałać jego akcjom poprzez kontratak (np. blokiem). Mówi się nie bez racji, że w takich sytuacjach walki uwaga musi być „napięta”⁵.

⁵ Krzysztof Kondratowicz, *Osobliwe metody w dalekowschodnich sztukach walki*, Wydawnictwo Polskiego Związku Instruktorów Służb Mundurowych, 1997, s. 15.

Człowiek – zwłaszcza niedoświadczony i niewyszkolony – w momencie gdy w pobliżu jego oczu znajdzie się atakująca ręka lub noga, zareaguje zazwyczaj przymknięciem powiek lub ich zamknięciem. Jest to naturalna reakcja obronna przed uszkodzeniem wzroku. Jeśli będziemy przymrużać lub zamykać oczy podczas ataku, uniemożliwimy sobie koncentrację, a tym samym obronę. Odruch ten można jednak w znacznym stopniu przezwyciężyć przez stałe i wytrwałe ćwiczenia praktyczne, uodparniające na nagły ruch w pobliżu oczu. Pozwolę sobie jeszcze raz przytoczyć mojego mentora:

Umiejętność koncentracji – po japońsku określanej jako shuchu – odgrywa nader istotną rolę (jest nieodłącznym atrybutem) zarówno podczas nauki technik walki, jak też w realnej walce wręcz. [...] właściwości psychiczne (duchowe) zajmują szczególnie ważne miejsca. Jedynie odpowiednio skoncentrowany, spokojny i zrównoważony psychicznie, zachowujący „zimną krew” człowiek może właściwie wykorzystywać swoje umiejętności techniczne, zdolności, doświadczenie i zdobytą wiedzę z zakresu sztuk walki⁶.

Rozluźniona fizycznie i psychicznie osoba nie stanowi łatwego kąska dla agresora. W przypadku zaistniałej już konfrontacji, zrelaksowany umysł i cało reagują znacznie szybciej, niż kiedy są spięte. Nadmienię, że rozluźnione ciało dużo łatwiej radzi sobie z szokiem wywołanym ciosami. Zachowanie jasności myślenia pozwala działać poza schematami, umożliwia zaplanowanie reakcji, która dla przeciwnika będzie nieprzewidywalna. Nie da się tego jednak osiągnąć przy spiętych mięśniach. Rozluźniasz ciało i jed-

⁶ Tamże, s. 10.

nocześniej regulujesz swój oddech, a twoja świadomość staje się bardziej czujna, uważniejsza i spokojniejsza.

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden element, który może decydować o zwycięstwie lub porażce. Należy uczynić się nieprzewidywalnym dla przeciwnika i wprowadzić go w błąd. Soke Krzysztofa Kondratowicza mówi:

Odpowiednie warunki wprowadzające przeciwnika w błąd tworzy się przez umiejętne kierowanie jego działaniem, wywieranie wpływu na jego myśli i odwrócenie jego uwagi⁷.

Rozwaga oraz pewność swoich umiejętności powinny zapanaować nad reakcjami fizjologicznymi – efektami działania adrenaliny. W prostych, pozornie jedynie mistycznych słowach przejawia się wiedza o biochemicznych mechanizmach powodujących naszym zachowaniem. Napastnik działa kierowany instynktem drapieżnika – szuka ofiary, która przejawia słabość ciała lub charakteru. Manifestuje się ona w widocznych parametrach takich jak drżenie mięśniowe wywołane nadprodukcją adrenaliny. Drżenie znamionuje fizjologiczną decyzję uruchomienia instynktu ucieczki, co zachęca napastnika do przeprowadzenia ataku. Będąc wewnątrznie opanowanym, a nawet radosnym, przestajemy stanowić czytelny, a więc przewidywalny cel dla potencjalnego agresora. Gdyby jednak mimo wszystko postanowił nas zaczepić, nasz spokój sprawi, że zaniecha eskalacji swojego ataku.

專家
III.4

⁷ Krzysztof Kondratowicz, *Chwyty obronne*, Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa 1974, s. 28–29.

Decyzja o konfrontacji

Inna sprawa dotyczy demonstrowania gotowości na konfrontację. Taką postawę Sun Zi określa mianem niezłomności. Widząc potencjalnego przeciwnika, nie należy się „stroszyć”, sygnalizować gotowości do starcia, nawet, jeśli świetnie znamy sztuki walki. Może to wywołać reakcję napastnika. Takie zachowanie uznaje się wręcz za prowokowanie sytuacji konfliktowej. Postawa nadmiernie akcentowanej pewności siebie może sprawić, że napastnik zdecyduje złamać nasz opór („O, jaki kozak, zaraz zobaczymy, co potrafi”). I dlatego właśnie demonstrowanie formy nieczytelnej, a więc takiej, która nie inicjuje u przeciwnika szkodliwej dla nas decyzji, jest uważane przez Sun Zi za najwyższą formę mistrzostwa. Forma ta jest zadziwiająco zgodna z koncepcją *wuwei*, o której za chwilę.

Powtarzam moim uczniom, że w momencie walki ich umysł powinien przestawić się na inny sposób myślenia i postrzegania. Musimy umieć przerzucić się na widzenie peryferyjne (obwodowe). Nasz wzrok nie może skupiać się na określonym punkcie czy nawet obszarze, lecz powinien obejmować swoim zasięgiem praktycznie całe pole widzenia. Podobna postawa wskazana jest dla człowieka podejmującego walkę. Należy stworzyć w umyśle mapę terenu, na którym zapewne dojdzie do konfrontacji, oszacować możliwości ataku i obrony, a także ewentualne drogi ucieczki.

Ćwicząc atak i obronę na sali czy nawet w warunkach naturalnych, musimy sobie zdawać sprawę ze sztuczności pewnych sytuacji. Bez względu na to, czy „walczymy” przeciwko jednemu czy kilku przeciwnikom, mierzymy się z pewnym układem i określonym, przewidywalnym rodzajem ataku. Niestety realny przeciwnik nie musiał ćwiczyć naszego stylu lub stylu, przeciwko któremu ćwiczyliśmy kombinacje obrony.

Większość szkół sztuk walk prowadzi zajęcia w komfortowych warunkach sal gimnastycznych, gdzie obowiązują specjalne stroje, rytuał oraz hierarchia. Ciemny zaułek, ciasna klatka schodowa, winda, mokra i śliska ścieżka w parku to tylko przykładowe miejsca, gdzie możemy spotkać się z niespodziewanym atakiem. Ciepła i sucha sala gimnastyczna nie oddaje rzeczywistości, w której zwykle przychodzi nam zmierzyć się z realnym napastnikiem. Adept przyzwyczajony do stałych i niezmiennych warunków ćwiczeń może mieć w obliczu groźnej sytuacji problem, by szybko przestać się na to, co niespodziewane. Ponadto warto zauważyć, że podejmujemy walkę w zupełnie innej odzieży niż ubiór treningowy sportowca. Czasem gruba kurtka, kaptur czy szalik potrafią stanowić dla nas pewne zagrożenie, ale przecież równie dobrze możemy przekuć je w nasz atut.

Często preferujemy jedną określoną strategię, ale należy pamiętać, że nie wolno się jej ślepo trzymać i w razie wystąpienia nieprzewidzianych sytuacji trzeba ją dostosowywać do nowej sytuacji lub zastąpić inną taktyką. Atrybutem mistrza jest zdolność odstępiania od wyuczonej procedury. Nasze myślenie i idące za nim akcje muszą być plastyczne, aby formować się zależnie od bieżących okoliczności.

專家

III.4

Bić czy nie bić? Oto jest pytanie

Spotykając się z zachowaniem agresywnym, musimy zdawać sobie sprawę, że sztuka walki, którą umiemy władać, jest naszą bronią i tak jak w przypadku broni fizycznie namacalnej (noża, pistoletu, pałki) używamy jej tylko w ostateczności. W sytuacji, gdy nie da się uniknąć konfliktu, nie można stosować półśrodków, lecz wyłącznie sposoby zapewniające zwycięstwo. Drogą do tego jest właściwy wybór taktyki i bezlitosne, bezwzględne jej stosowanie, jak również silna

kontrola nad niektórymi z naszych najbardziej intensywnych emocji. Jeśli chcemy w pełni zrealizować nasz maksymalny potencjał, nie możemy być niewolnikiem uczuć i reakcji instynktownych.

Sztuka walki polega na tym, by wygrać minimalnym wysiłkiem. Aby znaleźć lukę w taktyce przeciwnika, uderzyć w nią szybko i zaskakująco, tak by walka została rozstrzygnięta – możliwie tak, że agresor w przyszłości nie ponowi ataku.

Zniechęcenie do ataku jest tu kluczem. Wiele konfliktów da się rozwiązać bez użycia siły. Samą pewnością siebie, siłą woli i okazaniem szacunku dla drugiego człowieka. Szacunek to tajemnica skutecznej perswazji. Mistrzom sztuk walki poprzez sterowanie właśnie tym czynnikiem udaje się tak wyreżyserować konfrontację, że napastnik zaniecha ataku, zachowując przy tym twarz. To jest właśnie sekret walki bez walki.

Często bywa tak, że poprzez zmianę postawy możemy w pewnym stopniu wpływać na sytuację oraz ją kontrolować. Z własnej praktyki wiem, że dobrym rozwiązaniem jest unikanie pozycji *en face* poprzez zejście na bok i utrzymywanie postawy półfrontalnej, czyli ustawienie ciała pod kątem czterdziestu pięciu stopni w stosunku do napastnika. Otwieramy mu w ten sposób przestrzeń do wyładowania agresji, nie udostępniając zarazem siebie jako obiektu, na którym jest rozładowana. Przyjmujemy pozycję obserwatora. Mówiąc językiem NLP – jesteśmy zdysocjonowani⁸.

⁸ NLP (programowanie neurolingwistyczne) to uporządkowany zbiór technik komunikacji oraz metod pracy z wyobrażeniami, nastawionych na tworzenie i modyfikowanie wzorców postrzegania i myślenia u ludzi. Asocjacja, to w zbiorze narzędzi koncepcyjnych NLP widzenie własnymi oczami, doświadczanie w pełni własnymi zmysłami. Dysocjacja to obserwowanie lub słuchanie wydarzenia z zewnątrz, w oderwaniu od doświadczenia (widzimy samych siebie jak na filmie).

Mistrz walki osiąga zwycięstwo bez gniewu. Oznacza to, że czegokolwiek się podejmuje, osiąga powodzenie i zwycięża, udaremniając jedynie plany wroga⁹.

Percepcja uczyni cię niezwyciężonym

Każdy mistrz sztuk walki ma swoje pryncypia odnośnie atrybutów decydujących o wygranej w starciu wręcz. Karateka będzie kształtować twardość bloków, które mają zniechęcić oponenta, a adept jeet kune do będzie pracować nad rozwinięciem umiejętności parowania. Można więc śmiało wysunąć tezę, że uprawiając jakiś konkretny rodzaj sztuk walki z gruntu rzeczy jesteśmy niejako skazani na to, by używać specyficznych technik i przypisanych im strategii określonych dla danego stylu walki. To ogranicza pulę możliwych taktyk obronnych.

Niniejszy tekst ma być inspiracją i wskazówką dla czytelnika, by poszerzył swój asortyment działań o te, które mogą być jego atutem w walce. Zaproponuję tu jedno doświadczenie, które pozwoli spojrzeć na możliwości człowieka z trochę innej strony.

Stań w pozycji walki. Wyciągnij silniejszą rękę przed siebie i zaciśnij dłoń w pięść – zupełnie tak, jakbyś zadawał cios prosty na szczękę przeciwnika. Kiedy twoje ramię jest w pełni wyprostowane, poproś partnera, aby naciskał na twoje przedramię z zewnątrz do środka jednym palcem. Ty natomiast, próbuj utrzymać swoją rękę w tym samym miejscu. Jak zauważysz, jest to niemożliwe.

Partner z łatwością przesunie twoją rękę, niezależnie od siły, jaką dysponuje.

Doświadczenie ma pokazać, że nie siła fizyczna, a umysł decyduje, w którym jesteśmy miejscu.

⁹ Sun Tzu, dz. cyt., s. 49.

Do zapamiętania: Warunki skutecznej walki wręcz

- Opanowanie i koncentracja – kontrola własnych emocji.
- Działanie – atak lub kontratak, który jest zautomatyzowaną, wyćwiczoną reakcją przywołaną z pamięci mięśniowej.
- Zaskoczenie – nieujawnianie pełni swoich zamiarów poprzez ukrycie zakresu technik, którymi się dysponuje.
- Przejęcie inicjatywy i determinacja – ograniczenie do minimum aktywności napastnika (w ataku i obronie) poprzez dominację w walce.
- Obezwładnienie agresora i kontrola jego zachowania.

Rzetelne treningi sprawiają, że w pojedynku przestają mieć znaczenie wzrost i siła fizyczna. Umiejętności uzyskuje się tylko dzięki żmudnym, wieloletnim ćwiczeniom, a utrzymuje się je stale ćwicząc i się doskonaląc. Trenowanie sztuk walki korzystnie wpływa na ciało i umysł oraz znacznie poprawia zdolności poznawcze.

Sztuki walki są, nade wszystko, drogą samorealizacji, na której korzystamy z różnych narzędzi wpływających na rozwój człowieka na wszystkich trzech poziomach jego jestestwa – fizycznym, psychicznym i duchowym. Ten samorozwój nie jest celem, po osiągnięciu którego możemy spocząć na laurach. To niekończący się sukcesywny proces trwający całe życie. ■



Jarostaw Duczmalewski (ur. w 1956 r.) – dyplomowany mistrz sztuk walki SCF 10 dan, jiu-jitsu 8 dan. Prekursor jeet kune do w Polsce, założyciel i przywódca Systemu Czerwonego Feniksa. Członek Zarządu Głównego Polskiej Federacji Dalekowschodnich Sztuk i Sportów Walki.

KSIAŻKI, KTÓRE UKSZTAŁTOWAŁY MOJĄ PERCEPCJĘ ŚWIATA

Nie dzielę książek na dobre i złe pozycje. Dzielę je na takie, które przeczytałem i odłożyłem bezpowrotnie na półkę oraz te, które są zawsze gdzieś w pobliżu mnie, bo lubię do nich zaglądać.

專家

III.4

Bruce Lee, M. Uyehara, *Tao of jeet kune do*

Nie jest to podręcznik stworzonej przez Bruce'a Lee sztuki walki – takich umiejętności nie da się osiągnąć, studiując książkę. Nie jest to też biblia sztuk walki, bowiem nie istnieje jedna jedyna droga. Ta książka to przewodnik. Ekscytująca podróż do samopoznania. Bruce Lee stwierdził kiedyś: „wszelka wiedza jest tak naprawdę wiedzą o sobie samym”. I właśnie o poznawaniu samego siebie, a nie o sztukach walki, jest ta książka.

Theo Fischer, *Wu Wei – płyn z prądem życia*

Wuwei jest sztuką i filozofią robienia właściwych rzeczy we właściwym czasie. *Wuwei* to droga do opanowania i szczęścia. Unikanie zbędnych działań i dostosowanie się do rytmów Wszechświata, zamiast przeciwstawiania się im na siłę – esencja filozofii życiowej, jaką jest Tao. W tej książce znajdziemy wiele cennych wskazówek i ćwiczeń, a także dowiedzieć się z niej możemy, jak praktycznie stosować jedną z najważniejszych koncepcji taoizmu. Trudno o lepszy podręcznik uczący wyciszenia umysłu, a przy tym kształtujący nawyk celowego, przemyślanego działania.

Wojna jako forma komunikacji

Rozmowa z prof. Jerzym Bralczykiem
o naturze języka i naturze ludzkiej

Tomasz Rawski: Panie profesorze, na początek banalna kwestia, ale w swojej prostocie dość przewrotna. Ile komunikacji jest w wojnie, a ile wojny w komunikacji?

Jerzy Bralczyk: To dosyć atrakcyjne pytanie. Trochę trąci metaforą. Nie mamy takich miar, którymi moglibyśmy się posługiwać, mówiąc, ile jest czegoś w czymś: Ja bym to przeformułował, na ile wojna jest komunikacją, a na ile komunikacja jest wojną? Wtedy pewnie nie traktowalibyśmy tego jako pojemnika zawierającego ileś tam jednostek jednego i drugiego.

Czy wojna jest komunikacją? Dla niektórych byłaby o tyle komunikacją, o ile komunikacją jest wszystko, każde nasze działanie społeczne. Watzlawick sformułował taki znany powszechnie paradoks: nie można nie komunikować. Cokolwiek robimy, to komunikujemy. Nawet jeżeli rezygnujemy w naszej świadomości z komunikacji, to i tak jest to komunikator naszej rezygnacji. Nasze bycie społeczne to komunikacja nieustająca.

Czy nasze życie wewnętrzne jest komunikacją? Wydaje się, że i naszemu myśleniu można przypisać taki element, można uznać, że myśląc, coś sobie w pewnym sensie uświadamiamy. Mamy tutaj zaimek sobie, który jest zwrotny. Nasza świadomość jest dla nas, a my sami sobie coś komunikujemy.

Przepraszam za ten długi wywód, ale on pokazuje, że wszystko w zasadzie jest komunikacją.

Można by powiedzieć, że wojna, najwyższy stopień agresji, który wiąże się z zabijaniem, czyli unicestwianiem potencjalnych partnerów, to sytuacja, w której mamy tej komunikacji właściwie najmniej. Jeżeli traktowalibyśmy komunikację jako relację między podmiotami, to unicestwianie jednego z podmiotów przez drugi byłoby w jakimś sensie unicestwianiem komunikacji. Wręcz ostatecznym aktem komunikacyjnym: niszczyć ciebie, już ciebie nie ma i nie istniejesz, ani dla mnie, ani w ogóle dla nikogo.

W tym sensie wojna byłaby komunikacją. Komunikowała by agresję, dominację, chęć zagarnięcia czegoś, wiele rzeczy, o których doskonale wiemy. Ale jednocześnie zmierzałaby też do unicestwienia. Można by to w paradoksalny sposób interpretować jako samounicestwiającą się komunikację.

TR: To teraz z drugiej strony, ile wojny jest w komunikacji?

Jedną z klasycznych metafor komunikacyjnych jest metafora gry. W grze komunikacyjnej istnieją jakieś reguły, ale tak jak to bywa w grze, jest w niej również zawarty pewien element porozumienia i pewien element konfliktu.

Konflikt polega choćby na tym, że do podstawowych funkcji komunikacji językowej – a myślę, że również komunikacji w ogóle – należy funkcja nakłaniająca, nazywana różnie:

konatywną, impresywną, perswazyjną czy rozkazującą. Polega ona na wywieraniu wpływu na partnerze komunikacji.

Oczywiście o ile mamy na myśli strukturę komunikacji partnerskiej. Partnerstwo jest czymś innym niż dążenie do dominacji albo zgoda na podporządkowanie się. W grze komunikacyjnej często chodzi nam o partnerstwo, ale każdemu z uczestników komunikacji można przypisać chęć dominacji nad drugim.

Dominacja ma bardzo różne wymiary i formy. Przyjęcie do wiadomości przez partnera komunikacji tego, co chcę mu powiedzieć, już zawiera w sobie pewien element wpływu na niego.

W grze, jakkolwiek obowiązują reguły, to jednak występuje też zwykle pewien element rywalizacji. Komunikacja, w jakimś sensie, jest nakłanianiem do czegoś. Nawet jeśli o czymś informujemy. Na przykład mówię, że jest godzina piąta, a w tym kryje się rama modalna: chcę, żebyś przyjął do wiadomości, że jest godzina piąta, albo też – jak przekonują niektórzy – chcę, żebyś przyjął do wiadomości, że ja chcę, żebyś uważał i tak dalej...

W tym sensie można uznać, że element walki, który z pewnością dozą agravacji czy uogólnienia moglibyśmy nazwać wojną, występuje w każdym z aktów komunikacyjnych.

TR: Zastanawiam się, bo skoro zostało powiedziane, że komunikując się, możemy prowadzić wojnę, konflikt...

Nie, nie. Konfliktu nie prowadzimy. Konflikt jest czymś, co istnieje w związku z nami, ale nie możemy powiedzieć, że my nad konfliktem panujemy. Samo ujęcie konfliktu pokazuje, że jest to jakiś proces, zjawisko, które się w pewien sposób od nas uniezależnia.

TR: Gdzie w tym wszystkim będzie zwycięstwo? Gdzie w tym wszystkim będą reguły gry?

Zakłada pan, że wojnę prowadzi się dla zwycięstwa. Dla wielu nie jest to oczywiste. Mamy takie wyobrażenia, zgodnie z którymi wojna stanowi sposób istnienia, na przykład rycerza. Rycerz zazwyczaj chce zwyciężyć, ale też może sobie stawiać cel bliższy. I tym celem jest samo walczenie, sama walka.

Wielu pojmuje walkę jako cel. Człowiek się rodzi, żeby walczyć. Czy walczy, żeby zwyciężyć? Trudno powiedzieć. Jeżeli rodzajem zwycięstwa jest udana obrona, to może i tak. Moglibyśmy rozszerzyć to zwycięstwo. Nie wydaje się wcale tak oczywiste, że celem walki jest zwycięstwo.

TR: Jeśli nie zwycięstwo, to co?

Samo uczestniczenie w wojnie może być postrzegane jako posłannictwo, jako spełnianie swojej roli w świecie. Kiedy Rostow idzie na wojnę w *Wojnie i pokoju* to nie tylko po to, aby zwyciężyć, ale żeby uczestniczyć, żeby być w, w środku.

TR: A wojak Szwejk? Też idzie na wojnę. I też chce coś zakomunikować.

Trudno jest rozmawiać, kiedy metaforyzujemy. Każdy z nas ma swoje metafory, każdy może przychylić się do metafor, które narzuca lub podsuwa mu rozmówca, ale ma zawsze obawę, czy jest to trafne czy nie.

Jedną z interpretacji, dosyć mi bliskich, postaci Józefa Szwejka jest to, że on stara się eliminować wojnę z wojny. To sposób prowadzenia wojny, a tych mamy bardzo wiele. Począwszy od tego, co przypomina strajk włoski, czyli wypełnianie wszystkich dokładnie poleceń tak, żeby nie można

專家

III.5

było niczego zarzucić. W efekcie dochodzi do bojkotowania celu przez doprowadzanie do absurdu różnego rodzaju poleceń czy rozkazów, przez dystans ironiczny, który jest maskowany, traktowaniem wszystkiego niby-serio.

Szwejk to postać bardzo skomplikowana, ale mająca licznych protoplastów. Bardzo wielu jest w dawnej literaturze takich żołnierzy, rycerzy, giermków czy ciurów, którzy na pewnym oszustwie budują swoją prywatną pozycję.

Mamy tu – mówiąc bardziej atrakcyjnie – wojnę z wojną. Na jakie sposoby możemy walczyć z wojną? Andrzej Bołkoński będzie dostrzegał absurdalność wojny jako takiej i niemożliwość skonstruowania jakichkolwiek planów strategicznych i taktycznych. Zgodnie z doktryną Tołstoja, na wojnę składa się tyle różnych czynników, że my nie możemy ich ogarnąć. Ważną rolę odgrywa też przypadek. Wystarczy, że ktoś zawoła: hura! Albo przegraliśmy i wszystko już idzie w taką lub inną stronę.

TR: Czy idąc na wojnę z wojną nie jesteśmy na straconej pozycji?

Na różne sposoby możemy prowadzić swoją wojnę z wojną. Inaczej robili pacyfiści, inaczej zwolennicy wojny tylko obronnej.

Wojna dla wielu istnieje także w wymiarze deklaracji. Wymiarze jak najbardziej komunikacyjnym. Wojna jest złem, czy to będzie Brecht w *Matce Courage*, czy Goya, czy inni, którzy postarają się pokazać wojnę jako absurd, jako ostateczne zwyrodnienie, zbrodnię, głupotę... Na bardzo wiele sposobów można też z niej pokpiwać.

Przypomnijmy, że w jednym z najbardziej profetycznych tekstów, w *Księgach Narodu i Pielgrzymstwa Polskiego*, Mickiewicz pisze: „O wojnę powszechną za wolność lu-

dów, prosimy Cię, Panie”. Ta wojna, rzecz jasna, mogła mieć charakter narodowowyzwoleńczy, ale to dosyć mocne sformułowanie. Prośbienie o wojnę powszechną to deklaracja zgody na coś, co jest przez wielu traktowane jako najwyższy absurd.

Z drugiej strony cała epopeja napoleońska – ta apoteoza czynu bohaterskiego, którą też się Polacy zarazili – jest literacko sakryfikowana. Wojna jest święta. Świętość wojny zakłada jej wyższe racje. Czasem nie tylko racje tej konkretnej wojny czy konkretnej strony konfliktu, ale wojny w ogóle. Sławiono ją przecież jako naturalną część życia ludzkiego czy historii.

Wracając do Szwejka, z jednej strony wydaje się deklaracyjnym lojalistą, ale na dobrą sprawę, my nie bardzo znamy jego poglądy. I podejrzewam, że on w związku z wojną poglądów prawie nie ma. Poza tym, że jego dystans do świata, do wojny, pozwala mu ocalić wiele, może nie tyle z jego dobrostanu, ile z indywidualności, poczucia tożsamości. Po nim ta wojna spływa jak woda po gęsi. On jest immunizowany na swój sposób przeciwko wojnie. Nie podaje się jej.

專家
III.5

TR: Komunikację traktujemy w użytkowym rozumieniu jako dialog, porozumiewanie się, bycie w kontakcie. Może warto to skonfrontować z diagnozą Hobbesa o wojnie wszystkich ze wszystkimi. Wszyscy się komunikujemy, szczególnie dzisiaj, wszyscy ze sobą są w kontakcie. Czy zatem możemy powiedzieć, że każdy z każdym toczy jakąś wojnę?

Oczywiście – powiedzieć można. Pan przed chwilą to powiedział, więc można powiedzieć. Mówiąc, dowiódł pan tego. To jest taka zgrabna formuła. Nieprawdziwa, jak większość zgrabnych formuł.

„Wojna wszystkich ze wszystkimi” byłaby hiperbolą, agrawacją. Nie jest prawdą, że wszyscy ze wszystkimi, bo wszyscy ze wszystkimi się nie kontaktują. Moja przestrzeń kontaktu i komunikacji, w tej chwili została zawężona do bardzo niewielu osób przez kwarantannę, ale zazwyczaj, mimo że mam liczne kontakty, nie jest to nieograniczona liczba, nie związana z nieograniczonym zbiorem ludzi.

Czy wojna zawiera w sobie coś intencjonalnego? Jedno z podstawowych pytań. Czy ja, chcąc nawet wpłynąć na kogoś, jednocześnie pragnę jego dobra, czy też jego dobro jest dla mnie podobnym wskaźnikiem jak dobro moje, zgodnie z zasadą miłuj bliźniego jak siebie samego. Mało jest takich bliźnich, których tak kocham jak siebie samego. To jednostki, ale są takie jednostki, owszem, których dobro jest dla mnie najważniejsze i ważne na równi z moim własnym dobrem. I dlatego nie mogę powiedzieć, że intencjonalnie prowadzę z nimi wojnę przez cały czas.

Natomiast mogę powiedzieć, że od czasu do czasu prowadzę z nimi rodzaj sporu. Jeżeli ten spór nazwiemy walką, może będziemy nie tak dalecy od prawdy, bo będziemy się kłócili, będziemy się spierali. Czy to jest wojna? Nie należy znaczeń słów rozszerzać.

TR: Dzisiaj obserwujemy przynajmniej dwie tendencje. Z jednej strony nadużywamy słowa wojna, mówimy o wojnie medialnej, wojnie politycznej, wojnie kultur, inni z ostrożnością podchodzą do tego słowa, wiedząc, że wojna to tragedia i dramat.

Słowa wojna używa się prowokacyjnie. Jest taka historia przytaczana przez niektórych badaczy, o humanitarnych generałach amerykańskich. Była komenda w armii amerykańskiej, do walki na bagnety, brzmiała ona *Kill! Kill!* (czyli „Zabij! Zabij!”). Niektórym humanitarnym generałom ame-

rykańskim wydało się, że nawoływanie do zabijania jest niehumanitarne. Zaproponowali, żeby zamienić tę komendę na: *Ya, ya!*. Inni, bardziej humanitarni, uznali, że nawoływanie do zabijania okrzykiem: *Ya!, ya!* jest krańcowo obłudne i bardziej szkodliwe, o ile pamiętam, to komendy nie zmieniono ale wycofano bagnety z wojny.

To pokazuje, do jakiego stopnia myślenie o czymś, że to wojna, może neutralizować nasz stosunek do wojny.

Z natury jestem pacyfistą. Człowiekiem zgody. Uważam, że zgoda należy do najważniejszych wartości. Trochę mi przeszkadza, że w słowie zgoda mieści się ten rdzeń god, który jest obecny też w czasowniku godzić. A godzić to nie tylko kogoś z kimś, ale też godzić w coś. Jeżeli ktoś kogoś ugodził, to niekoniecznie sprawił, że on się porozumiał z kimś, wręcz przeciwnie. Takim ugodzeniem mógł go wręcz zabić. To mi trochę przeszkadza w zgodzie, która jest ambivalentna, jak bardzo wiele słów.

Ale jestem człowiekiem zgody. I dlatego też samo ujęcie komunikacji jako wojny czy też wojny jako komunikacji w zasadzie jest mi obce, a poniekąd wrogie. Moja pewna niechęć do uczestniczenia w tym tomie także stąd się brała.

Możemy to ująć tak, że komunikacja jest rodzajem wojny albo że wojna jest rodzajem komunikacji, ale ponieważ mam najwyższe obrzydzenie dla tego, co potocznie nazywane jest wojną, a bardzo dużo sympatii do tego, co potocznie jest nazywane komunikacją, to niniejszym, wyrażam swój opór przeciwko takiemu stawianiu sprawy. Wojny nienawidzę, komunikacja jest mi droga. Na czym, jak sądzę, nasza rozmowa mogłaby się zupełnie dobrze zakończyć. ■



Jerzy Bralczyk – emerytowany profesor Uniwersytetu Warszawskiego. Polonista, językoznawca. Wiceprzewodniczący Rady Języka Polskiego.

KSIAŻKI, KTÓRE UFORMOWAŁY MOJĄ WIZJĘ ŚWIATA

Stefan Themerson, *Wykład profesora Mmaa*

Nie zawsze jesteśmy świadomi, która z książek naprawdę wywarła na nas wpływ. W moim przypadku jedną z nich był z pewnością *Wykład profesora Mmaa*. Ten przewrotny traktat filozoficzny pokazywał wielostronność naszego myślenia, wielość możliwości interpretacji zjawisk a także możliwość pewnego dystansu do problemów i do sposobów ich rozwiązywania.

Lew Tołstoj, *Wojna i pokój*

Najpierw czytałem głównie fragmenty dotyczące pokoju, dziś ciekawi mnie bardzo też to, co Tołstoj myślał o wojnie. Jego przemyślenia na temat wojny są bardzo sugestywne ale w wielu przypadkach wydają się irracjonalne, ale może dobrze by było, gdyby było tak, jak on myślał.

Wojny na słowa

Językowe instrumenty dominacji
i narzucania własnej wizji świata

Na wojnie słów

Żyjąc w jednym kraju, mając wspólne tło historyczne i kulturowe często sąsiad z sąsiadem nie może się porozumieć. Posługują się jednym językiem, używają tych samych słów, ale zamiast budować porozumienie, walczą ze sobą. Pojedynkują się o to, jak rozumieć świat. O to, co znaczą słowa, którymi się posługują, i dlaczego racja może być tylko po stronie jednego. Społeczeństwa składają się z walczących ze sobą plemion, którymi kieruje żądza nie tyle eliminacji konkurencji, co przejęcia nad nią kontroli, narzucenia własnej wizji świata. Píše o tym Michał Markowski w *Wojnie nowoczesnych plemion*.

Ludzi dziela zarówno sprawy fundamentalne, jak i niuanse, drobnostki. Walczą ze sobą, bo nikt nie chce oddać swojego pola – nikt nie chce mówić ani patrzeć na świat tak, jak przeciwnik. Nikt nie chce przyjąć wizji świata innych, porzucając przy tym własną tożsamość. Słowa mogą być elementem, regulatorem działań jak i samym działaniem. Język, rozumiany jako zestaw narzędzi do opisywania i wpływania

na świat, często staje się polem bitwy. Polityk, który recenzuje działania konkurencji określeniem *mordy zdradzieckie* z jednej strony podsycia polityczny konflikt, z drugiej zaś narzuca perspektywę patrzenia na rywala.

Ludwig Wittgenstein, filozof języka, stwierdził, że granice języka pokrywają się z granicami świata¹. To, jakimi słowami się posługujemy, jak je rozumiemy wpływa na to, jak widzimy świat, jak w nim działamy, jakie decyzje podejmujemy. Pogląd ten nakazuje precyzyjniejsze przyjrzenie się słowom; odejście od użytkowego i komunikacyjnego rozumienia języka, który w pierwszej kolejności odpowiadać ma za jakość i sprawność naszej komunikacji, ekspresji, pracy, na rzecz potraktowania języka jako wielkiego twórcy i przewrotnego kreatora świata.

Słowa posiadają swoje desygnaty. Desygnat to każdy konkretny obiekt pasujący do nazwy. Nazwy odsyłają nas do konkretnych rzeczy i obiektów, koncepcji. Odbierając jakąś nazwę, mamy przed oczami jej odpowiednik w świecie rzeczywistym². Widzimy bądź wyobrażamy sobie rzecz, obiekt, osobę czy zjawisko, które jest realizatorem właśnie tej nazwy. *Stół* odsyła nas do konkretnego obiektu materialnego, który ma kilka nóg i płaską powierzchnię służącą do stawiania na nim przedmiotów.

Desygnaty, czyli obiekty, które odpowiadają nazwom, są ich odzwierciedleniem w rzeczywistości. Jednak ich zbiór nie jest stały. Może się zmieniać. Dekady temu słysząc wyraz *rodzina*, mieliśmy przed oczami żonę, męża i dzieci. Dziś trwa walka o to, czy rodziną może być także związek dwóch osób tej samej płci. Podobnie z rozumieniem wyrażenia *małżeństwo*, które jest związkiem kobiety i mężczyzny. Czy może określać formalny związek osób tej samej płci?

¹ Ludwig Wittgenstein, *Dociekania filozoficzne*, Warszawa 1972.

² Tadeusz Milewski, *Językoznawstwo*, Warszawa 1975.

Przedstawiciele kanadyjskich postępowców, dążąc do rozbicia konserwatywnego obyczajowo społeczeństwa, swoje działania rozpoczęli od rozbicia centrum myślenia konkurencji – gdzie znajduje się właśnie rodzina. Narzucili definiowanie rodziny nie jako związku mamy, taty i dzieci, ale struktury złożonej z dzieci i *rodzica* oraz *rodzica rodzącego*. Wyeliminowano nazwy ściśle związane z płcią.

Ciągła ewolucja słów podążających za światem

Znaczenia słów, obiekty które te określają zmieniają się tak, jak zmienia się świat, całe społeczeństwa³. Niegdyś wyraz *broń* odsyłał do włóczni, miecza, karabinu, czołgu itd. Dziś bronią są także media, wirusy, pieniądze itd. Co bynajmniej nie oznacza, że pierwotne znaczenie pojęcia *broń* uległo zmianie. Przeciwnie, powstały nowe i zmieniły się istniejące obiekty, które mogą pasować do tego, co definiujemy pojęciem *broń*.

A słowa? Czy słowa mogą być bronią? Czy zestawienie pojęcia z obiektem, który na pierwszy rzut oka doń nie przystaje powoduje, że obiekt nabierze cech przypisanych do tego pojęcia – czy mówiąc i usilnie twierdząc, że słowa są bronią tak jak nóż, karabin czy inne obiekty spowodujemy, że rzeczywiście staną się tą bronią?⁴ To rozważania, które powinni kontynuować filozofowie języka. Zatrzymajmy się

專家

III.6

³ Stanisław Dubisz, *Język – historia – kultura*. Warszawa 2002.

⁴ Interesującego przykładu dostarcza Robert A. Heinlein w swojej powieści *Luna to surowa pani*. Bohaterami opowieści są mieszkańcy kolonii na Księżycu konfrontujący się z potęgą militarną Ziemi: „kiedy Mike przeanalizował definicję semantyczną broni, okazało się, że są to urządzenia do manipulowania energią [...]”. W rezultacie jako broni do miotania w kierunku Ziemi meteorów użyto wyrzutni elektromagnetycznej służącej wcześniej do napędzania startujących pojazdów kosmicznych” (przyp. red.).

przy mechanizmie zestawiania słowa z obiektem, który niekoniecznie do niego przystaje. Ujawnia się tu istota funkcji broni w kontekście słów. Przewrotne, chytne, niepostrzeżone zmienianie znaczeń, manipulowanie desygnatami to sposób działania werbalnej broni⁵.

Jest to broń niekonwencjonalna. Nie wyrządza szkód materialnych. Ingeruje w mentalność i światopogląd wroga, przeciwnika. Ma na celu zawładnięcie jego sposobem widzenia świata, percepcją, sprawienie by postrzegał rzeczywistość w sposób pożądaný przez wojownika słów⁶. Reguła Wittgensteina o pokrywaniu się granic świata z granicami języka w dużym stopniu opisuje wojnę słów. Wygrana bitwa to: przejście słów, którymi posługuje się przeciwnik, nadanie im nowych, innych znaczeń, odesłanie ich do innych obiektów, co spowoduje przesunięcie się linii granicznej percepcji konkurenta. Jego światopogląd przybierze nowy kształt, osadzony będzie w innych granicach.

Wspomnieliśmy słowo rodzina. Inny przykład to – *aborcja*. To słowo, które odsyła nas do zabiegu medycznego; prawa kobiety do decydowania o własnym ciele; sposobu ratowania życia. Czy aby tylko? A może też zbrodni i morderstwa? Chcąc zmienić światopogląd drugiej strony, najpierw trzeba zająć się słowami, którymi ta się posługuje⁷. Podobnie jest z wyrażeniami *pro-choice* i *pro-life*, gdzie spór zostaje zogniskowany wokół opozycji wybór – życie, gdzie tak naprawdę nie wiemy, czym jest wybór (czyj? jaki?), a czym życie (kogo? które?).

⁵ Mirosław Karwat, *Sztuka manipulacji politycznej*, Toruń 2001.

⁶ Określenie ukute na potrzeby niniejszego eseju odnoszące się do osoby, która oddziałuje słowami na bieg zdarzeń, kreuje rzeczywistość i rozgrywa rywala, z premedytacją narzucając mu znaczenia, które są sprzeczne z jego światopoglądem i interesem.

⁷ Katarzyna Kłosińska, *Etyczny i pragmatyczny: polskie dyskursy polityczne po 1989 roku*, Warszawa 2012.

Pierwsza faza wojny słów sprowadza się do rozmywania utartych znaczeń. Porównać to można do rozpuszczania lodowej figury po to, aby wymieszać ciecz, uformować ją w nowy kształt i ponownie zamrozić. Tak samo jest ze słowami. Aby zmienić istniejące znaczenie, trzeba wpierw podważyć słowo – otoczyć je konkurencją, obalić dotychczasowe znaczenie i upowszechnić nowe⁸.

Kolejny przykład stanowi słowo *dziecko*, które uwikłane jest w potężny konflikt ideologiczny. Czy nadanie znaczenia, owo stanie się, odbywa się w momencie narodzin, jak stanowią np. niektóre słowniki czy encyklopedie, czy w momencie poczęcia jak głosi nauka kościoła, pisze o tym w eseju *Nowomowa Trzeciej Rzeczypospolitej* profesor Bohdan Chwedeńczuk. Przywołuje on definicję z *Encyklopedii katolickiej*:

Nie ma „dzieci nienarodzonych” „człowiek w okresie od urodzenia do pierwszych lat dojrzewania (0–12 rok), będący w stanie intensywnego rozwoju”. W innych językach europejskich tak samo używa się słowa „dziecko”. Podstawiając w wyrażeniu „dziecko nie narodzone” w miejsce rzeczownika „dziecko” wyrażenie, które je definiuje, otrzymujemy coś takiego: „człowiek urodzony nie narodzony”⁹.

Strona walcząca o życie szermuje potężnym ładunkiem emocjonalnym słowa *dziecko*, co na dalszy plan spycha kwestię rozstrzygnięcia rozumowego: czy płód to istota ludzka – i kiedy się nią staje? Z chwilą poczęcia czy przejścia przez „magiczny kanał”, jak w debacie podkpiwają z dylematu obrońcy życia poczętego w USA.

⁸ Zagadnienie forsowania zmian postaw porządkuje instrument koncepcyjny tzw. okna Overtona (in. okna dyskursu) z sześcioma stopniami spotecznej akceptacji, od „zabronione” przez „radikalne”, „akceptowalne”, „rozsądne”, „popularne”, do „legalne” (przyp. red.).

⁹ Bohdan Chwedeńczuk, *Nowomowa Trzeciej Rzeczypospolitej* (1), [w:] *Trzeba w coś wierzyć? i inne eseje z filozofii praktycznej*, Aletheia, Warszawa 1997. *Encyklopedia katolicka*, Lublin 1985, t. IV, s. 501.

Wygrana w tym pojedynku nie oznacza bynajmniej dzierżenia definicji i kontroli percepcji konkurenta. Oznacza władzę decydowania o życiu lub śmierci. O istnieniu bądź niebycie. O trwaniu i końcu, gdyż to, jak będziemy rozumieli nazwy wpływało będzie na to, co z tymi nazwami zrobimy. Przykład dziecka, aborcji pokazuje potęgę wojny słów.

Wojownicy słów

Każdy jest wojownikiem słów. Każdy bardziej lub mniej świadomie posługuje się słowami w funkcji broni, usiłując wpłynąć na rzeczywistość, zaingerować w percepcję współrozmówcy czy konkurenta¹⁰. Dziecko, odnosząc się do oblanego sprawdzianu, nie przyzna się do lenistwa, ale mówi o byciu ofiarą opresyjnej nauczycielki. Słowa są tu obrońcą wizerunku. Dobrego wizerunku. Atak na niego spotka się z destrukcyjnym odwetem – wszystko ku chwale pozytywnej imaginacji.

Rywalizując na wielu frontach, prowadząc liczne aktywności, często dochodzi się do ściany. Do miejsca, które blokuje dalszy rozwój i kolejne podboje. Wojownik musi pamiętać, że dysponuje nie tylko materialnym potencjałem. Jest wojownikiem słów, który powinien mieć na uwadze frazę Aldousa Huxleya:

„Słowa podobne są do promieni X. Jeśli się nimi umiejętnie posługiwać, przenikają wszystko”.

Narzucenie reguł gry

Jeśli będziemy mówili o sobie jak o tym, kto definiuje sytuację i jest rozgrywającym, to druga strona będzie tak na nas patrzyła. Postępował tak znany rewolucjonista, który na starcie tłumów wcale nie porywał.

¹⁰ Agnieszka Kampka, *Perswazja w języku polityki*, Warszawa 2009.

Władimir Iljicz Uljanow (Lenin) prócz tego, że korzystał z broni tradycyjnej, korzystał także z potęgi słów. Początkowo Lenin nie dysponował przewagą w środowisku socjaldemokratów. Na kongresie w Londynie w 1903 roku nie był w stanie zbudować większości, która pozwalałaby na pewne kontrolowanie partii i wygrywanie głosowań. A jednak Lenin zdobył przewagę. Wykorzystując rozłam wewnątrz partii, narzucił określoną optykę patrzenia na rywalizujące grupy. Zainicjował podział na *bolszewików* i *mienszewików*. Osoby znające rosyjski wiedzą, że *bolszewik* znaczy tyle, co przedstawiciel większości, *mienszewik* z kolei to reprezentant mniejszości. Nie dysponując większością, będąc w mniejszości, Lenin stał się większością – nazywając się nią¹¹.

Znajomość własnego języka

Jak na każdej wojnie tak i na wojnie słów ważne jest rozpoznanie terenu – znajomość otoczenia, która tu oznacza świadomość i wyczucie języka. Znajomość ta to nic innego jak szerokie postrzeganie słów i ich znaczeń. Umiejętność dostrzegania poboczy, alternatyw znaczeniowych i ukrytego kontekstu.

Widać to w języku polityki. Za przykład niech posłuży choćby redefinicja wyrażenia *narodowiec*, które jest odrywane od pierwotnego znaczenia – przedstawiciela konserwatyzmu narodowego. W tym kontekście należy postrzegać przebiegłe zamienianie określenia *patriotyzm* na *szowinizm*¹², gdzie zachowania polegające na pielęgnowaniu własnej

¹¹ Giovanni Sartori, *Teoria demokracji*, Warszawa, 1998.

¹² Szowinizm to eponim (słowo utworzone od nazwy własnej) od nazwiska żołnierza armii napoleońskiej. Nicolas Chauvin po upadku cesarza Francji pozostał mu bezgranicznie wierny. Początkowo szowinizm oznaczał nacjonalistyczne zaślepienie. Dziś to poczucie wyższości członków jednej nacji/wspólnoty nad drugą. Manipulacyjne zamie-

ojczyzny traktuje się jako postawy negatywne względem innych nacji.

Pole pojedynku, czyli cały system językowy, to także znajomość historii kultury docelowego odbiorcy. Pieśń włoskich partyzantów antyfaszystowskich *Bella ciao* wykorzystana melodię z ludowej pieśni śpiewanej przez rolnych robotników. W budowie nowego przekazu wykorzystano coś starego.

Organizatorzy referendum (13.10.2013) w sprawie odwołania ówczesnej prezydent Warszawy Hanny Gronkiewicz-Waltz wykorzystali w referendum literę „W”, czym w oczywisty sposób nawiązali do czasów wojny i powstania warszawskiego – zbudowali nastrój walki, konfliktu. Wykreowali obrazy – złego i bohaterów walczących z nim. Organizatorzy referendum byli oczywiście tymi dobrymi, Gronkiewicz-Waltz zaś ustawiono w pozycji złego.

Wizja świata. Jaka? Jakiego?

Aby zmienić świat konkurenta, rywala nie trzeba materialnie burzyć jego rzeczywistości. Wystarczy sprawić, aby patrzył na ten świat tak, jak tego oczekujemy.

Służy do tego strategia redefinicji, czyli zestaw działań dokonujących subwersji, mających podważyć wizję świata. Bojownik słów nie zastępuje nazwy inną nazwą. Wie, że nazwy mają to do siebie, że się przyjmują, a odbiorca się do nich przyzwyczaja. Decyduje się na drobną modyfikację, czasem dodając nadprogramowy element, który diametralnie zmienia optykę¹³.

nianie określić polega na wpychaniu negatywnych odruchów szowinistycznych tam, gdzie mamy do czynienia z typowym działaniem patriotycznym. To, co pozytywne jest usilnie zamieniane na to, co złe.

¹³ Robert B. Cialdini, *PRE-swazja: jak w petni wykorzystać techniki wpływu społecznego*, Sopot 2017.

Gdy Ronald Reagan forsował ideę zaostrenia kursu względem ZSRR w szeregach demokratów i republikanów, jak i pośród sojuszników USA, trwały spory, czy idea prezydenta jest słuszna. Imperium Sowieckie to jedno z imperiów. Regan postanowił wpłynąć na sposób patrzenia na to imperium. 8 marca 1983 r. przed Narodowym Zgromadzeniem Ewangelików w Orlando Reagan nazwał blok wschodni frazą, która żyje w języku do dziś – *imperium zła*.

Fortele wojny słów

Bojownik walczący słowem powinien posługiwać się skutecznymi fortelami, które doprowadzą go do osiągnięcia pożądanego rezultatu. Najczęściej stosowanym zabiegiem jest posługiwanie się chwytem epitetowania, dodaniem członu, który ma ugruntowane pozytywne znaczenie, czyli usilne i konsekwentne recenzowanie nazw, terminów, określeń, podmiotów, o których mówimy. Poprzedzenie hasła epitemem, a więc odgórne odpowiedzenie za naszego odbiorcę na pytanie *jaki?*, stanowi propozycję interpretacji, sugestię dla odbiorcy i osadzenie przekazu w określonych ramach. Za przykład może posłużyć określenie *dobra zmiana*. Choć nierzadko zmiany nie są dobre, przynoszą koszty i zawody, to *dobra zmiana* sprawia, że odbiorcy patrzą na nią jak na coś pozytywnego, korzystnego.

Wiosną 2001 narastała w Polsce potrzeba powołania prawicowego ruchu politycznego. Na gruzach centroprawicowych stronnictw miała powstać partia, która utożsamiałaby to, co siedzi w sercu konserwatywnego wyborcy. Potrzeba było skojarzeń, chwytliwej nazwy. Przy zadaniu wyboru nazwy partii politycznej należało wykorzystać potęgę słów. Autor nazwy, Ludwik Dorn, dostrzegał, że ówczesny polski prawicowiec szanuje religię i nienawidzi występku. Przebiegły „Trzeci Bliźniak” musiał wiedzieć, skąd należy

專家

III.6

czerpać inspirację. Biblia! Tamtejsze frazy są uniwersalne, znane, powszechne. A nade wszystko – czytane w kościele, czyli tam, gdzie mieści się docelowy elektorat. Nazwa *Prawo i Sprawiedliwość* to wyraźna aluzja do Psalmu 33¹⁴. Swojej użyteczności nazwa dowiodła w czasie niedzieli wyborczych. Była odczytywana 21 października 2018 roku, w czasie wyborów samorządowych. Ma być odczytywana 10 maja 2020 roku, w czasie wyborów prezydenckich¹⁵.

Pamiętać należy o różnorodności samych epitetów. Mogą być pozytywne, ale i negatywne jak *totalna opozycja*. Epitety mogą subtelnie ingerować w optykę, postrzeganie obiektu czy osoby. *Prawdziwi Polacy* to nie tylko recenzja, ale także przekaz dotyczący jakości, który jednocześnie dokonuje dualizacji: my dobrzy, oni – źli. Skoro tu są *prawdziwi Polacy*, to gdzie ukrywają się ci fałszywi¹⁶?

Strategia przewrotnego upodabniania leksykalnego polega na modyfikacji wyrazu w taki sposób, aby nienaruszony pozostał segment znaczeniowy, ale by wyraz zyskał dodatkowe brzmienie. Mówienie o uchodźcach *nachodźcy* powoduje, że bez problemu odkodujemy przekaz, z tą różnicą, że będzie to komunikat wyposażony w ładunek wartościujący. *Uchodźcy* prędzej okażemy współczucie, *nachodźcy* z kolei będziemy się obawiać.

Adaptacja (i adopcja?) słów nacechowanych pozytywnie i negatywnie

W narzucaniu przeciwnikowi swojej wizji świata skuteczna jest strategia pozytywów, a zatem określania rzeczy

¹⁴ Jawne odwołanie do biblijnego Psalmu 33, gdzie czytamy: „[Bóg] miłuje prawo i sprawiedliwość”.

¹⁵ <http://dzikikraj.interia.pl/news-psalm-koscielny-ze-slowami-on-miluje-prawo-i-sprawiedliwosc-,nId,4311727> [dostęp: 2020.03.26].

¹⁶ Joanna Rak, *O kierowaniu wrażeniem: język polityki polskiej po 1989 roku*, Radzymin 2013.

i zjawisk, które chcemy wprowadzić, takimi nazwami, które trudno podważyć i które generują pozytywny ładunek. Lobby homoseksualne walcząc o wymazanie homoseksualizmu z listy chorób psychicznych, zaczęło posługiwać się określeniem *gay* z ang. *wesołek*, *radosny*. Trudno przecież, aby *wesołek* był zagrożeniem.

Prześwituje tu strategia przejścia i zagospodarowania powszechnie znanych pojęć pozytywnych, tych korzystnych, które należy skojarzyć ze sobą, z własnym frontem – *skuteczność*, *prawdomówność*, *zaufanie*, *uczciwość*. Tym samym definiowanie konkurencji terminami negatywnymi: *uczciwy rząd* – *nieudolna opozycja*.

Podobnie rzecz ma się z hasłem *miłość nie wyklucza*, które okrasza działania środowiska LGBT+. Wykorzystując nazwę pozytywną, trudną do zakwestionowania i odrzucenia, jaką jest *miłość* przechodzi się do warstwy agitacyjnej, perswazyjnej, przekonywania, że *miłość* nie może być powodem do wykluczenia. Tymczasem za *miłością* skrywa się ideologia, postawy czy przekaz polityczny.

Z drugiej strony, wśród przeciwników ruchu LGBT+, mamy przykład zagospodarowania i przejścia pojęcia *normalność*. To wywołuje u odbiorcy skojarzenia związane z pewnością, stabilizacją, przewidywalnością, a w dalszej kolejności z bezpieczeństwem, dobrem itd. *Normalny* jest dobry, *nienormalność* zaś to zagrożenie. W tym kontekście widać celowość okrzyku przeciwników LGBT+: *chłopak, dziewczyna* – *normalna rodzina*.

O ile jedna strona sporu korzysta z potęgi słów dodatnich i pozytywnych do intensyfikacji swojego przekazu, o tyle druga robi dokładnie to samo – zamieniając jednak słowa korzystne na te destrukcyjne.

Mechanizm pozostaje niezmienny – do promocji idei czy postawy wykorzystuje się słowa nacechowane emocjonalnie. Takie, które kojarzą się pozytywnie – jak *miłość*, albo

takie, które wzbudzają w nas strach, lęk i obawę. Czyni to arcybiskup Marek Jędraszewski mówiąc, że *tęczowa zaraza jest jak epidemia cholery*, czy Grzegorz Braun prawiący o *tęczowej republice zboczeńców*. Wyrażenia zaraza, epidemia, zboczeńcy pojawiające się w kontekście tęczy symbolizującej ruch LGBT+ mają za zadanie narzucić odbiorcy określony sposób interpretacji tego ruchu.

Posługiwanie się pojęciami nieostrymi

Posługiwanie się pojęciami nieostrymi, niejednoznacznymi i pozornymi eufemizmami pozwala na zwodzenie przeciwnika, rozmawianie z nim na tematy i poruszanie kwestii, których ten nigdy nie chciałby poruszać. *Misją pokojową* nazywane są bombardowania i zbrojne ataki, zabicie Osamy bin Ladena było *zwycięstwem nad terroryzmem*, Władimir Putin aneksję Krymu określa *powrotem do ojczyzny*.

Gdy wybuchła afera watergate przeciwnicy prezydenta Nixona natychmiast zagospodarowali pojęcia pozytywne – uczciwość, prawdomówność itd. Nixonowi pozostały pojęcia ujemne, mógł się nimi posługiwać w kontekście negacji. Na konferencji deklarował: „Nie jestem oszustem!”, popełniając błąd polegający na użyciu owego negatywnego słowa, które konkurencja mu pozostawiła. Wpadł w językową pułapkę.

Sprytne wynalazki językowe

Na wyższym poziomie skomplikowania znajdują się określenia *heteronormatywny* i *nieheteronormatywny* traktujące o rolach płciowych i mniejszościach seksualnych. *Heteronormatywni* znają rolę mężczyzny i kobiety, nie akceptują

mniejszości seksualnych, które popierają *nieheteronormatywni*. Funkcjonuje tu banalna prawda, im trudniejsze pojęcie, tym trudniej połączyć się o co w nim chodzi. Określenie się jako *nieheteronormatywny* jest bezpieczne – za bycie gejem czy pedalem można dostać w zęby.

Podobnie jest z *ideologią gender*. W języku angielskim *gender* oznacza płeć kulturową, *sex* zaś to płeć biologiczna. Bazowo *gender* to teoria wyjaśniająca dlaczego kultura i życie społeczne definiują pewne cechy i zachowania jako męskie, inne zaś jako kobiece. Tymczasem *gender* w wojnie słów przestało być *teorią gender*, naukowym terminem, a stało się *ideologią gender*, która często jest synonimem *ideologii LGBT+*. *Gender* to przykład tego, jak z profesjonalnego pojęcia stworzyć można szatańskie pojęcie oddające to, co złe i to, czego należy się wystrzegać.

Grupy postępowe domagają się, aby o kobiecie będącej doktorem mówić *doktorka*, o tej będącej prezydentem *prezydentka*. Feminatywy, czyli walka o żeńskie końcówki wyrazów, to kolejny front wojny słów, wojny o dominację w dyskursie publicznym.

專家

III.6

Reklama – wojsko do wynajęcia

Wielkim kolporterem słownych utarczek i werbalnych wojen są środki komunikacji masowej, w tym wszechmocna reklama. To ona skrycie upowszechnia to, co dzieje się na pierwszym froncie walki słów. Jest ariergardą odpowiedzialną za zabezpieczenie głównego przekazu – za ciągłe powtarzanie tego, co ma zakotwiczyć się w głowach odbiorców.

Formą lekką i niekojarzącą się z walką i konfliktem podpowiada co mamy robić, co jest zgodne z trendem, a co jest

passé. Nie dostrzegamy, że te niewinne reklamowe haselka zaangażowane są w ideologiczny front, agituja na rzecz jednej ze stron.

Z baneru restauracji na konsumentów spogląda uśmiechnięta krowa. Zdawałoby się, że zachęca do wejścia i skosztowania dobrego, właściwie wysmażonego steku. Tymczasem restaurację zdobi zieleń, pełno tam warzyw. Gdzie mięso? Dostrzec można hasło *vegan burger*, a restauracja nazywa się „KROWARZYWA”. Przewrotne, bo burger nie musi być mięsny. Można go zrobić z tofu, a kotlet z soi, a nie tylko ze schabu.

Z kontrą pędzą ci, którzy nie tyle nie lubią *vege burge-rów*, co nie chcą rozmycia znaczeń. Burger to burger. W Parlamencie Europejskim deputowani dyskutują nad ustawą, która ma zakazać używania określeń burger, kotlet, pasztet, kielbasa w odniesieniu do produktów roślinnych¹⁷. Wiedzą, że znaczenia przekładają się na zachowania konsumentów, a te to zysk i korzyść albo po stronie mięsa, albo po stronie *vege kielbasy*.

Mowa nienawiści jako narzędzie

Kwalifikacja dosadnej krytyki, ostrej i zdecydowanej artikulacji poglądów jako „mowy nienawiści” jest sposobem na zahamowanie przedostawania się niekorzystnych motywów i tematów.

Czy określenia *pedał*, *lesba*, *naziol*, *katol*, *czarnuch* są wyrazem nienawiści czy nie? Z pewnością widać tu z jednej strony ujęcie dyskredytujące, obraźliwe, ale czy

¹⁷ Unia Europejska chce zakazać nazw *wegeberger* i *kotlet sojowy*, Wyborcza.pl, dostępny w Internecie: <https://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/7,54420,24642992,czy-boczek-moze-byc-bezmiesny.html>, [dostęp: 2020.04.01].

nienawistne? Krytyka marszy równości, gdzie dochodzi do kolportażu obrazów Najświętszego Sakramentu jako waginy, i mówienie o ich uczestnikach zboczeńcy czy sodomici to nienawiść?

Ujawnia się tu istota konfliktu – każdy walczy o swoje podobnymi metodami. Obie strony stosują obelżywe strategie. Wygra ta, która zdoła narzucić obserwatorom percepcję, że to konkurencyjny przekaz jest mową nienawiści.

Kagańce dla werbalnego frontu

Front słów, naszą werbalną ofensywę może powstrzymać nie tyle kontra przeciwnika, ile wyższa instancja. To reguły, normy i zasady, których nie wolno nam przekroczyć – w przeciwnym wypadku zostaniemy i przekłęci, i wyklęci.

Poprawność polityczna jest takim kagańcem i instancją, która blokuje ofensywę słów. Składa się ona z tematów, zagadnień, wątków i określeń, których nie wolno poruszać, a jeśli już musimy o nich mówić, to mamy to czynić w określony sposób. Bynajmniej nie tak, jak tego chcemy.

Program telewizyjny, w którym debata toczy się na temat mniejszości. Te trzeba chronić, szanować, walczyć o ich prawa – tak głosi poprawność polityczna. W studiu rozmawia Robert Biedroń zadeklarowany *homoseksualista* – albo *gej*, albo *nieheteronormatywny* – po drugiej stronie znajduje się Janusz Korwin-Mikke, który o rywalu mówi *homoś*. Używa tego określenia, bo *gej*, jak stwierdza – „kojarzy mu się z g...m”¹⁸. Polityk został zrugany nie za chamstwo, obrażanie – dostał razy za naruszenie poprawności politycznej. Ma być *gej* i basta. Ewentualnie *nieheteronormatywny*.

¹⁸ Korwin masakruje Biedronia!, YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=P-p2SJXe2pl> [dostęp: 2020.03.26].

Laur werbalnego zwycięzcy

„Dominacja to przetrwanie”, mówi John J. Mearsheimer o rywalizacji państw i imperiów¹⁹? Czy można to spostrzeżenie odnieść do wojen na słowa?

Uczestnikom chodzi o utwierdzenie się we własnych wyborach życiowych, zadekretowanie pakietu wartości i wizji świata. Ten pakiet jest rodzajem terytorium, a wojna na słowa formą agresji terytorialnej. Kontrola granic terytorium, nad którym chcemy panować, i z którego strony nie chcemy odczuwać zagrożenia, może odbywać się poprzez narzucanie innym naszej wizji świata.

Wojna słów, jak każda wojna, nie zna półśrodków. Liczy się zwycięstwo. A zwycięstwo to narzucenie drugiej stronie tego, co ma myśleć, jak ma czuć, w jaki sposób ma patrzeć – aż wreszcie co i w jaki sposób ma robić. I stawka ta jest osiągnięta za wszelką cenę – podłości, kłamstwa, świństwa. W tej wojnie bronią się słowa, które wpływają na percepcję naszego rywala. Ten będzie postępował tak, jak chcemy, gdy będziemy kontrolowali słowa, którymi się posługuje. A to zapewni nam i dominację, i przetrwanie „plemiennej wspólnoty”, do której ludzie dołączają.

Gubernator Kalifornii, Hiram Johnson, w przemówieniu wygłoszonym w Senacie powiedział – *The first casualty when war comes is truth*. Jak pierwszą ofiarą wojny jest prawda, tak pierwszą ofiarą wojny słów są znaczenia. ■

¹⁹ J. J. Mearsheimer, *Tragizm polityki mocarstw*, Kraków 2020.



Tomasz Rawski – absolwent studiów politologicznych i polonistycznych. Doktorant na Wydziale Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych UW w zakresie nauki o polityce i administracji. Rozprawę doktorską pisze na temat negocjacji politycznych. Ponadto zajmuje się językiem polityki, akredytacyjnym i dyskredytacyjnym potencjałem śmiechu i kreowaniem wizerunku. Radny Rady Miejskiej w Warce w kadencji 2018–2023.

KSIĄŻKI, KTÓRE UKSZTAŁTOWAŁY MOJĄ WIZJĘ ŚWIATA

George Orwell, *Rok 1984*

Futurystyczna antyutopia przypomina, że rzeczywistość składa się z licznych struktur, a to, co aktualnie widzimy może być zaledwie okładką dla tego, czego mamy nie dostrzec nigdy. Z drugiej strony orwellowski świat pokazuje, że praktyka totalitarna nie jest zarezerwowana dla typowych totalitarystów. Przeciwnie, demokracje mogą stosować totalitarne metody kontroli, wpędzać ludzi w bezradność, uniemożliwiać opór i walkę. Pokazuje to nowomowa, obecna nie tylko na kartach *Roku 1984*. Viktor Orban, aby utrzymać władzę na Węgrzech nawiązuje do tych mechanizmów. Z jednej strony buduje syndrom obłożonej twierdzy, z drugiej apeluje: „Naprzód, Węgrzy!”. W sytuacji obłożenia trzeba maszerować, walczyć, nie ma czasu na zmianę kapitana.

專家

III.6

Victor Klemperer, *LTI, notatnik filologa*

To książka pokazująca moc słowa. Motto książki zredagowane przez Franza Rosenzweiga – „mowa to coś więcej niż krew” (*Sprache ist mehr als Blut*) pokazuje jak niejednorodny jest język. Może budować, może też burzyć. Naucza o świecie, ale może też wprowadzać w sztuczny, wykreowany świat. Klemperer na przykładzie totalitarnych Niemiec uwypukla potęgę słowa, która umiejętnie wykorzystana burzy rzeczywistości, aby na ich gruzach powołać nowe.

Strategiczne zarządzanie percepcją

Atak na społeczeństwo
w wizji Jurija Biezmienowa

Wprowadzenie – percepcja zbiorowa

Percepcja, czyli inaczej postrzeganie, to element ludzkiej psychiki, odpowiedzialny za odbieranie i interpretację bodźców zewnętrznych, np. komunikatów ze środowiska, oraz tych płynących od wewnątrz, np. oznak zmęczenia lub choroby. Percepcja, podobnie jak osobowość, jest tym komponentem psychicznym, który różnicuje ludzi. Każdy z nas w inny sposób może postrzegać te same informacje, obrazy, dźwięki, a co za tym idzie, interpretować zgodnie z własnym doświadczeniem, postawami czy choćby życzeniami. Nazywamy to różnicami indywidualnymi. Pozwalają one na przykład na rozróżnienie ludzi pod kątem preferencji sensorycznych na wzrokowców, słuchowców czy kinestetyków.

Co więcej, w zakresie odbioru i analizy informacji także występują między nami znaczące różnice. Jedni odbierają informację zmysłami, inni za pośrednictwem intuicji. Jedni zapamiętują informację w sposób myślowy, racjonalny, wtedy kiedy towarzyszą jej argumenty, inni natomiast wówczas, kiedy towarzyszą jej emocje.

Pomimo różnic indywidualnych, percepcja daje się uogólnić, choćby pod kątem jej ograniczeń, tj. mechanizmów psychologicznych, które obniżają zdolności poznawcze każdego z nas. Mechanizmy te mają charakter adaptacyjny i są nam niezbędne do przeżycia. Jak przekonuje E. Nęcka, „automatyzm czynności poznawczych jest powszechną [...] właściwością rozwiniętą w długim procesie ewolucji [...], dzięki której możemy uwolnić część zasobów poznawczych”¹. Trudno sobie wyobrazić jak funkcjonowałyby nasz umysł, gdyby nie dokonywał selekcji bodźców i reagował, a następnie analizował, każdą informację z zewnątrz – głos, obraz, smak, woń – wszystkie bodźce w każdej chwili.

Ważne w tym względzie jest jednak, aby przekaz kierowany do odbiorców uwzględniał różnice indywidualne, czyli w praktyce był na tyle zestandaryzowany, aby przemówił do jak najszerzej grupy. Jeśli natomiast odbiorca jest zbyt zróżnicowany, warto przemówić do większości lub do czołowych jego elementów, analogicznie do teorii elit². Jeśli przekonamy elity nieformalne, czyli najbardziej znaczące osoby z grupy, przywódców, liderów, starszyznę cieszącą się autorytetem, to reszta podaży za nimi.

Świadomość różnic indywidualnych, a z drugiej strony ograniczeń percepcji to zaczątek strategicznego zarządzania percepcją. Przysłowiowy strategiczny przypisywany jest do podmiotów, zjawisk, zadań, które określa się jako bardzo ważne z jakichś względów, dotyczących strategii wojennej, związanych z długoterminowymi działaniami mającymi doprowadzić do określonego celu³. O tym, jak wielką wagę ma percepcja ludzka, i jak można na nią wpływać, przekonuje

¹ E. Nęcka, J. Orzechowski, B. Szymura, *Psychologia poznawcza*, Warszawa 2007, s. 232.

² V. Pareto, *Umysł a społeczeństwo*, [w:] J. Szacki, *Elementy teorii socjologicznych*, Warszawa 1975, s. 621–625.

³ <http://sjp.pwn.pl/sjp/strategiczny;2576316> [dostęp: 2016.06.04].

Jurij Biezmienow w swojej koncepcji ataku na społeczeństwo bez użycia broni. Chodzi tu o atak na umysły ludzkie, na percepcję w pierwszej kolejności, a na postawy i zachowania w następnej⁴. Wedle wizji Biezmienowa celem tego ataku jest wykreowanie sytuacji, w której społeczeństwo nie będzie zdolne do przeciwstawienia się zewnętrznej woli politycznej.

Mechanizmy psychologiczne osłabiające asertywność

Banalna bezmyślność

Jedno ze spostrzeżeń zawartych w traktacie Sun Bina głosi: „Kto zrozumie ludzką naturę, tego rozkazy będą wykonywane z taką łatwością, z jaką woda spływa z gór”⁵. Warto zatem spróbować zrozumieć, dlaczego strategiczne zarządzanie percepcją działa.

Odpowiedź wynika z natury ludzkiej. Jedną z głównych sił budujących spójność grupy jest dążenie do konformizmu, które stoi w sprzeczności z asertywnym i racjonalnym budowaniem obrazu świata. Postawy, zachowania oraz emocje innych członków „plemienia” stają się dla nas punktem odniesienia i gwarantem zachowania przynależności⁶.

Przykładem szkodliwego wpływu na racjonalność decyzji jest efekt rozproszonej odpowiedzialności. O ile większe jest

⁴ Głównym wątkiem niniejszej pracy jest krytyczna analiza wykładu Biezmienowa dostępna pod linkiem: <https://www.youtube.com/watch?v=IWlpFvGrNak> [dostęp: 2020.03.18].

⁵ Sun Tzu i inni, *Sztuka wojny i 36 forteli*, przekład z języka chińskiego Jarek Zawadzki, Seattle 2012, s. 145.

⁶ E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Poznań 1994, s. 278.

prawdopodobieństwo, że nieprzytomny cukrzyk uzyska pomoc, kiedy obok niego znajdują się dwie osoby, a nie kilkanaście. W tym drugim wypadku każda z nich będzie oglądała się na innych i podświadomie kopiowała ich bezczynność.

Podobnie jest w szeroko rozumianym życiu społecznym. Obserwujemy, co robią inni, oglądamy seriale telewizyjne, w których lokowane są nie tylko usługi, ale także zachowania społeczne i postawy. Chcemy być tacy jak inni, chcemy pocucia akceptacji, życia w spokoju i poprawnych stosunków międzyludzkich. Odzwierciedlamy zatem zachowanie innych z przekonaniem, że jest ono dobre także dla nas.

Czemu tak się dzieje? Ponieważ nasz mózg jest organem „leniwym”. Dąży do tego, aby pracować jak najmniej. Korzysta z każdej okazji, aby nie myśleć, nie analizować, przyjmować wszystko w gotowej, przerobionej postaci. Tak jest prościej. To jak z prowadzeniem samochodu. Po czasie przestajemy myśleć nad wykonywanymi czynnościami. Podobnie nasz umysł, po czasie nie analizuje już tego, co odbiera, chyba, że ma do czynienia z informacją nową, której jeszcze nie przetworzył wcześniej. Opisany powyżej proces nosi nazwę habituacji⁷. W skrócie polega on na adaptacji mózgu do bodźców już w parę sekund od ich wystąpienia. Najlepszym przykładem jest odczuwanie zapachu perfum tylko przez kilkadziesiąt sekund od ich użycia. Po czasie nie czujemy już woni, którą z kolei wyczuwają inni w kontakcie z nami.

Tak samo dzieje się w przypadku percepcji. Nie reagujemy za każdym razem na te same informacje. Po czasie przestajemy analizować wiadomości podobne do siebie lub dotyczące tego samego wydarzenia. Obecnie jesteśmy tak przesiąknięci informacjami dotyczącymi wojen, ludzkich dramatów, głodu i innych problemów globalnych, że nie wzbudzają one

⁷ Tomasz Maruszewski, *Psychologia poznania. Umysł i świat*, Gdańsk 2004, s. 39.

w nas takich samych emocji, jak wtedy, kiedy pierwszy raz zetknęliśmy się z przekazem medialnym na dany temat.

Lenistwo indywidualne z kolei przechodzi w lenistwo społeczne. Wystarczy, że widzimy, iż członkowie grupy odniesienia, z którą się identyfikujemy dzielają jakiś punkt widzenia, a sami bezmyślnie zaczynamy go podzielać. Po co zastanawiać się, czy Black Friday rzeczywiście niesie za sobą oszczędność dla portfela, skoro wszystkie przyjaciółki na portalach społecznościowych dzielą się radością „tanich” zakupów?

Moc autorytetów

Kiedy jesteśmy bardziej leniwi w myśleniu? Wtedy, kiedy możemy rzucić odpowiedzialność na inne osoby, np. szefa, dowódcę – jednym słowem „autorytet”. Udowodnił to już w pilotażowym eksperymencie Stanley Miligram, szukając odpowiedzi na pytanie, dlaczego niemieccy zbrodniarze jak mantrę powtarzali stwierdzenie „wykonywałem rozkaz przełożonych”. Badanie, w skrócie, polegało na rażeniu prądem „ucznia”, co stanowiło karę za niepoprawną odpowiedź na pytanie językowe. Polecenia wydawał prawdziwy autorytet – profesor wyższej uczelni, z branży medycznej, posiadający w swoim wyglądzie wszystkie respektogenne elementy.

Okazało się, że 65% badanych wykonywało polecenia do samego końca, tj. dopóki pokrętko nie wskazywało 450V, pomimo że „uczeń” w końcowej fazie nie wykazywał żadnych czynności życiowych. Co Miligram udowodnił tym eksperymentem? Że ludzie nie myślą, nawet jeśli krzywdzą innych, kiedy mogą odpowiedzialność za swoje czyny rzucić na inne osoby. Podobnie jest z życiem społecznym. Nie zastanawiamy się, czy właściwie osądzamy określone grupy społeczne, państwa, narody, indywidualnych ludzi, skoro nasze autorytety – rodzice, rządzący, przywódcy nie-

formalni – dają nam gotową postawę, którą najprościej jest po prostu przyjąć.

Droga na skróty

Przykładem lenistwa poznawczego są także heurystyki⁸, określane jako umysłowe „drogi na skróty”. To uproszczone mechanizmy poznawcze, które wykorzystujemy przy formułowaniu opinii i wydawaniu sądów. W psychologii wyróżnia się cztery rodzaje heurystyk, tj. dostępności, reprezentatywności, zakotwiczenia i dostosowania.

Ta pierwsza dotyczy sytuacji, w których większe prawdopodobieństwo przypisujemy zdarzeniom dostępnym naszemu umysłowi, a więc takim, które są bliskie naszemu doświadczeniu, przeżyciom lub stanom emocjonalnym. Skoro będąc matką, kocham bezgranicznie swoje dziecko, to trudno mi zrozumieć, że są kobiety, które decydują się na oddanie swojego potomstwa do adopcji. Oceniam je zatem jako złe, zwyrodniałe, nienormalne, bezuczuciowe itp.

Przeceniamy prawdopodobieństwo zdarzeń, które są powszechne, typowe, często występujące w społeczeństwie (h. reprezentatywności). Dla przykładu, jeśli nie mając sprecyzowanych poglądów politycznych, w przedwyborczych sondażach widzę, na jaką partię zamierza głosować większość społeczeństwa, mogę uznać, że ich postawy są właściwe, gdyż są podzielane przez najliczniejszą grupę.

Ostatnia heurystyka ma najbardziej masowy charakter, gdyż odnosi się do uniwersalnych uczuć i emocji. Wykorzystywana jest często w marketingu i polega na odwołaniu się do symboli, które przez wszystkich są dobrze konotowane, np. „-50%”, „okazja”, „nie przegap”. Dobrze także kojarzą się w naszym umyśle dzieci, autorytety społeczne, wolontariusze.

⁸ T. Maruszewski, dz. cyt., s. 393-395.

Doskonałym przykładem jest eksperyment przeprowadzony przez czeskich naukowców pod kierownictwem Karola Kleisnera, który dowodzi, jak łatwo może zwieść nas wygląd drugiej osoby. Na podstawie rysów twarzy poproszono uczestników o określenie, na ile osoby ze zdjęcia wywołują pozytywne emocje, jak sympatia, czy zaufanie. Co się okazało? Większość badanych dobrze oceniała osoby, których twarze przypominały twarz dziecka. Atrybuty to duże oczy, okrągła twarz, szerokie usta oraz uśmiech⁹.

Demoralizacja – wojna bez armii

Sun Tzu przekonuje: „Największym zwycięstwem jest pokonać przeciwnika bez walki”. Takie kategorie jak zwycięstwo czy wojna mają ścisłe konotacje militarne. Przez wieki na tym właśnie polegały wojny – użyciu armii jako narzędzia przymusu politycznego. Współcześnie mechanizm ten nie jest już tak oczywisty. Siła militarna, o ile dalej stanowi atrybut państwowości, o tyle przestała być gwarantem utrzymania pokoju i porządku społecznego, o czym najlepiej świadczy dalsze stacjonowanie sił międzynarodowych w Iraku czy Afganistanie. Narzucenie nowego porządku normatywnego tylko przy pomocy broni przyniosło sukces pozorny, krótki, nie mający legitymizacji u miejscowej ludności. Zatem, czy nie bardziej efektywne byłoby poprzeczenie ataku militarnego atakiem ideologicznym?

Argumentów na poparcie tej tezy dostarcza Jurij Biezmienow (1939–1993) – funkcjonariusz służb specjalnych ZSRR, działający w Stanach Zjednoczonych pod przykrywką dziennikarza. Specjalizował się w dezinformacji, działaniach ideologicznych, których uczył się w moskiewskich szko-

⁹ K. Kleisner, L. Priplatova, P. Frost, J. Flegr, *Trustworthy-Looking Face Meets Brown Eyes*, opublikowane on-line 09.01.2013 r., źródło: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3541379/> [dostęp: 2020.03.17].

łach szpiegowskich. W 1970 r. zbiegł na stałe do USA, pozostając tym samym na liście uciekinierów z KGB¹⁰.

Biezmienow przekonuje, że od siły przymusu bezpośredniego pewniejsze efekty daje powolny ideologiczny przewrót społeczny. O ile bitwę można stoczyć i wygrać w jeden dzień, o tyle pokonanie przeciwnika bez walki militarnej, a poprzez przewrót ideologiczny zająć powinno około dwudziestu lat. Dlaczego aż tyle? Ponieważ, aby zmienić wartości społeczne, postawy, styl życia należy w nowym nurcie ukształtować jedno pokolenie, które wychowa swoje dzieci w takiej domenie ideologicznej i społecznej, w jakiej dorastało. W rezultacie zmieni się mentalność, światopogląd, a w końcu także osobowość ludzka.

J. Biezmienow w swojej koncepcji odwołuje się do prawidłowości rządzących życiem społecznym, które P. Plebaniak nazywa spójnością społeczną. Z angielskiego określa się ją jako *social cohesion*, a w islamie *asabijja*. Jej wymiarem są dwa parametry, tj. zdolność grupy do osiągania kolektywnych celów oraz zdolność jednostek do poświęcenia własnego dobra dla dobra swojej zbiorowości¹¹.

Powolna inwazja na te dwa parametry społeczeństwa stanowi punkt wyjścia w przypadku demoralizacji. Ataku dokonuje się poprzez wpływ społeczny, z wykorzystaniem takich środków jak propaganda, ideologia, oddziaływanie medialne. Mowa tutaj choćby o kreowaniu komunikatów, formatów medialnych, reklam, które docierają do opinii publicznej. Wpływają one zarówno na poznawczy, jak i behawioralny komponent społeczny. Innymi słowy – modyfikują

¹⁰ Swoje losy prywatne i zawodowe opisał w autobiografii. T. D. Schuman, *Love letter to America*, Los Angeles 1984.

¹¹ P. Plebaniak, *Wojna jako nieporozumienie koncepcyjne. Rozważania o rozliczalności, maskowaniu oddziaływania i asabijja*, Przegląd Geopolityczny, nr 27, s. 10, źródło: <http://przeglad.org/wp-content/uploads/2019/02/XXVII-01-Plebaniak.pdf> [dostęp: 2020.03.19].

postawy obywateli, a w dłuższej perspektywie czasowej zmieniają dotychczasowe zachowania.

W dawnych czasach rolę środków masowego przekazu pełniły bazy, na których poruszali się kupcy. Byli oni odpowiednikami współczesnych liderów opinii publicznej oraz publicystów. Z racji wykonywanej pracy podróżowali po różnych, dalekich krajach, a co za tym idzie, posiadali najwięcej informacji. Kiedy docierali do jakiegoś miasta, zjawiali się na targu. Kupcy sterowali dyskusją, przyciągając uwagę zgromadzonych na targowisku – mogli podrzucać nowe tematy, a także mylić tropy, odwracać uwagę. Jeśli więc dostatecznie wielu kupców pojawiała się jednocześnie w wielu miastach danego królestwa z tymi samymi informacjami, to mogli oni znacząco wpłynąć na opinię publiczną.

Znakomicie umiał wykorzystywać takie narzędzia dla swoich strategicznych celów Czyngis-chan. Ten jeden z najbardziej znanych w historii wodzów zanim przystąpił do nowego podboju, wysyłał do kraju, który zamierzał podbić, swoich wywiadowców. Najczęściej pojawiali się oni właśnie jako kupcy na czele wielkich karawan, zaopatrzonych w tanie i dobre towary, co było dodatkowym czynnikiem przyciągającym społeczności lokalne. Najpierw prowadzili rozpoznanie systemu wewnętrznego danego państwa, aby później go osłabić. Wykorzystując pozyskaną wiedzę, manipulowali odpowiednio informacjami, by rozbudzać właśnie plemienne i wyznaniowe, rozbijając jedność i solidarność przyszłego wroga. Członkowie karawan z pozoru w dyskretny sposób rozpowiadali wokół o wielkiej liczbie wojsk Czyngis-chana i ich okrucieństwie wobec tych, którzy mu się przeciwstawiają. Równolegle rozsiewali informacje o rzekomych wielkich dobrodziejstwach, jakie przynoszą wszędzie prostej ludności wojska Złotej Ordy.

Ważnym i skutecznym elementem wykorzystywanym w tym zakresie współcześnie jest także agentura wpływu.

Do jej zadań należy sterowanie władzą i opinią publiczną atakowanego kraju poprzez rozpowszechnianie starannie dobranych informacji, które z uwagi na swój najczęściej emocjonalny lub moralny wydźwięk zastępują wiarygodną ocenę faktów. Zadania te wypełniane są przez agentów wpływu wyspecjalizowanych w zakresie „technik zarządzania postrzeganiem”. Takim agentem wpływu może być zarówno osoba wysoko uplasowana w administracji kierowniczej atakowanego państwa np. parlamentarzysta, urzędnik, czy też osoba pełniąca funkcję cieszącą się prestiżem społecznym, np. prezes fundacji, naukowiec. Wówczas tacy agenci wpływu mają bezpośredni udział w procesach decyzyjnych, ale także możemy w tej kwestii mieć do czynienia z osobami pośrednio wpływającymi na decydentów w oparciu o ich wysoką pozycję nieformalną, np. sekretarz, przyjaciel, partner biznesowy, terapeuta rodziny czy też kochanek lub kochanka danego decydenta.

Jako sfery, na które należy dokonać ideologicznej inwazji, Biezmienow identyfikuje systemy społeczne stanowiące esencję społeczeństwa. Abstrakcyjnie istniejące obszary, które formują tożsamość społeczną, a więc zdolność do postrzegania siebie jako elementu grupy o wspólnych interesach, np. utrzymaniu poczucia bezpieczeństwa, obrony przed zagrożeniami. Systemy (obszary) te stanowią: religia, edukacja, stosunki społeczne, administracja państwowa, wymiar sprawiedliwości, wojsko, praca i stosunki pracownicze oraz gospodarka. Na każdym z tych wymiarów należy dokonać sabotażu ideologicznego.

Religia

W przypadku religii atak polega na ośmieszeniu wartości, zasad regulujących życie społeczne, tradycji, obrządków i zastąpienie ich najróżniejszymi sektami i kultami. Nie

muszą one przybierać postaci religijnej, mogą być nurtem lub filozofią życia, która pozostaje w opozycji do wartości kulturowanych w danej religii, a tym samym odciąża od niej uwagę społeczeństwa.

Doskonały przykład stanowi grupa „religijna” istniejąca pod nazwą Kościół Latającego Potwora Spaghetti (ang. Church of the Flying Spaghetti Monster)¹², której wyznawcy określają siebie mianem pastafarian. W wielu państwach (np. Austria, Holandia, Nowa Zelandia) ruch ten został uznany za jedno z formalnie przyjmowanych wyznań państwowych. W Polsce odmówiono grupie rejestracji urzędowej jako związku wyznaniowego.

Wyznawcy wierzą, że „[...] Piraci, pierwsi Pastafarianie, byli spokojnymi, szlachetnymi odkrywcami, którzy wyłącznie przez konsekwentną chrześcijańską propagandę mają teraz opinię bezwzględnych kryminalistów”. W dalszej części przekonują, że „lubią piwo”, „każdy piątek jest świętem” oraz „nie traktujemy siebie zbyt poważnie”. Symbolem religijnym jest durszlak do makaronu, który uważa się za oficjalne nakrycie głowy. W związku z powyższym w niektórych zakątkach świata dochodziło do głośnych procesów o pozwolenie na pozowanie do zdjęcia do dowodu osobistego z wybranym symbolem religijnym.

Warto podkreślić, że ruch posiada kilka grup na Facebooku, z których najliczniejsza skupia 92 tysiące członków oraz publikuje 810 postów dziennie. Polscy wyznawcy także założyli społeczność na FB liczącą 3,5 tysiąca członków.

Edukacja

W sferze edukacji z kolei należy odstąpić od nauczania wiedzy praktycznej, konstruktywnej, poprawiającej wa-

¹² *Polski Kościół Latającego Potwora Spaghetti*, źródło: <https://www.klps.pl/o-nas.html> [dostęp: 2020.03.16].

runki życia społecznego, innymi słowy nauk stosowanych, na rzecz wiedzy opisowej, historycznej, teoretycznej – powiedzielibyśmy nauk humanistycznych. Pracując na jednej z polskich uczelni, prowadząc zajęcia ze studentami, często autorskie, trudno oceniać, jakie przedmioty mogą posłużyć za przykład dla powyższej konstatacji. J. Biezmienow podaje naukę o wychowaniu seksualnym, zdrowym odżywianiu, jak również wojnach „prowadzonych przez konserwatystów”.

Współczesnym przykładem może być przedmiot wykładany w ramach programu akademickiego na Uniwersytecie Glasgow – „Filozofia Simsonów”, który nawiązuje do popularnego sitcomu z lat 90. Simsonowie¹³. Zdaniem autorów w kreskówce przekazane są w zawoalowany sposób różne zasady filozoficzne z poglądów Arystotelesa, Kanta, Marksa, Camusa. Warto zatem ich zdaniem poprzez wykorzystanie tego artefaktu dotrzeć do źródeł filozofii. Czy naprawdę warto?

Już starożytni Grecy podzielili świat wiedzy na sferę techniczną i episteme. Do tej pierwszej zakwalifikowali nauczanie zawodów praktycznych, związanych z budownictwem, medycyną, prawem. Sfera episteme z kolei dotyczyła wszelkich nauk, które nie mają bezpośredniego zastosowania w praktyce, takich jak np. historia. Trudno całkowicie wyeliminować z programów nauczania przedmioty, które mają jedynie charakter teoretyczny. Należy jednak zastanowić się nad postulatem często podejmowanym przez studentów, tj. nauczać tego, co przyda się w późniejszej pracy.

¹³ D. Wardziński, *Filozofia Simsonów na kursie znanego uniwersytetu. Serio!*, źródło: http://www.eskarock.pl/er_eska_rock_news/filozofia_simpsonow_na_kursie_znanego_uniwersytetu_serio/136241 [dostęp: 2020.03.17].

Relacje społeczne

Sfera stosunków i relacji społecznych to kolejny obszar polecany do ataku. Powolna interwencja polega na zachwianiu tradycyjnych instytucji społecznych na rzecz instytucji złudnych, które pozornie mają służyć społeczeństwu. Należy zniszczyć naturalne więzi międzyludzkie i powołać w ich miejsce biurokratyczne ciała kontrolne. Dla przykładu, w miejsce instytucji sąsiedztwa, która scala ludzi w wymiarze lokalnym, wpływa na poczucie bezpieczeństwa w środowisku zamieszkania, należy powołać rozwinętą sieć pracowników socjalnych, którzy pochłonięci wymyślaniem i wdrażaniem coraz to nowych procedur pośrednio przyczynią się do tego, że bardziej niż na utrzymywaniu przyjaznych stosunków sąsiedzkich, będziemy skupiać się na patrzeniu na ręce sąsiadom.

Nie trzeba chyba nikogo przekonywać, iż najważniejszą instytucją socjologiczną jest jednak rodzina. W pierwotnej wersji określa się ją jako związek rodziców i dzieci. Kategoria ta ewoluowała na przestrzeni dziejów od „rodzin tradycyjnych” do używanego współcześnie określenia „formy życia rodzinnego”. Ta pierwotna grupa społeczna opiera się przede wszystkim na więziach nieformalnych, tj. emocjonalnych, ukształtowanych naturalnie z chwilą narodzin. To w rodzinie człowiek uczy się cech ludzkich, które odróżniają nas od zwierząt, tj. wyprostowanej postawy ciała, realizacji potrzeb fizjologicznych w ukryciu, okrywania narządów intymnych czy w końcu używania języka i mowy. O tym, jak funkcjonowałby człowiek, nie mając tej pierwotnej socjalizacji, najlepiej świadczą „naturalne eksperymenty”. Mowa tutaj o opisanych w antropologii „dzikich dzieciach” – przykładach jednostek, które wychowały się bez udziału ludzi w środowiskach zwierzęcych. W rezultacie ich zachowanie było takie samo jak opiekunów, tj. wilków, psów, małp.

Zachwianie zatem tej podstawowej komórki społecznej na rzecz sztucznie istniejących tworów z przyczyn naturalnych nie przyczyni się do rozwoju, ani w ujęciu społecznym, ani indywidualnym. Przykładem holistycznym w tym zakresie może być żydowska społeczność kibuców (kibuc – z hebr. grupa), powstała w Palestynie na długo przed utworzeniem państwa Izrael. Stworzona przez emigrantów grupa społeczna żyła w komunie, pozostając w opozycji wobec powielanych zasad porządku społecznego, i stanowiła przykład fundamentalizmu judaistycznego.

Kibuce istnieją do tej pory jako socjalistyczne enklawy na terytorium Izraela. Obecnie członkowie mają większą autonomię w podejmowaniu decyzji dotyczących swojego życia, mogą także wychowywać dzieci sami. Wcześniej były one wychowywane w „domach dziecka”. Zachęcano kobiety do karmienia piersią wszystkich dzieci, unikania określeń mówiących o przynależności potomstwa. W zamyśle uczucia indywidualne miały być przekierowane na uczucia wobec kolektywu.

Ten eksperyment pokazuje, że nie da się przekonstruować elementów ludzkiej natury na potrzeby sztucznie istniejącej społeczności. O ile dla pierwszych kibuców życie we wspólnocie międzynarodowej z dala od martyrologii wojennej, w której pogrążeni byli ich ojcowie, wydawało się czymś pożądanym, o tyle współczesnym ciężko zrezygnować z naturalnych potrzeb ludzkich, jak choćby bliskość z dzieckiem, uczucia małżeńskie czy nawet posiadanie własności¹⁴.

¹⁴ *Kibuc – wcielona utopia*, źródło: <https://www.styl.pl/magazyn/news-kibuc-wcielona-utopia,nld,1463344> [dostęp: 2020.03.17]; Co to jest kibuc? *Żydowskie ABC*, źródło: <https://www.polin.pl/pl/wydarzenie/co-to-jest-kibuc-zydowskie-abc> [dostęp: 2020.03.17].

Zarządzanie przez konflikt

W sferze relacji społecznych chodzi także o konflikto-
wanie ze sobą społeczeństwa. Wszak nie od dziś wiadomo,
że zarządzanie przez konflikt to jedna z często praktyko-
wanych form kierowania personelem. Najczęstszy rozdź-
więk społeczny dotyczy dwóch elementów życia człowieka,
tj. statusu ekonomicznego i statusu moralnego. Tym, którzy
posiadają wysoką pozycję materialną, próbuje się udowodnić
niski status moralny. Najlepszym przykładem jest uzurpowa-
nie przez bojowników ISIS do miana obrońców tradycyjnych
wartości, przed zepsutym, niemoralnym, ale – jakby nie było
– zamożnym Zachodem.

W wymiarze jednostkowym także znajduje to zastosowa-
nie, co dobrze pokazał w swoim filmie *Rzeź* moralnie zlin-
czowany reżyser Roman Polański. Główny wątek dotyczy
bójki pomiędzy dwoma kolegami ze szkoły, tj. dzieckiem
z bogatego domu – Zacharym oraz chłopcem z biedniejszej
rodziny – Ethanem. Podczas trwającej przez cały film rozmowy,
a później kłótni rodziców, ci biedniejsi z dość przecież
częstego incydentu szkolnego czynią przedmiot moralnej
dysputy o wartościach i relacjach społecznych, podczas kie-
dy ci bogaci traktują bójkę chłopców jak epizod rówieśniczy
bez żadnych elementów wartościujących.

Wartościowanie społeczne, a w rezultacie etykietowa-
nie i stygmatyzacja, prowadzi do pojmowania wielu aspek-
tów życia w kategoriach zero-jedynkowych. Wyraźny roz-
dźwięk na to co dobre i złe, idzie w parze z podziałem
na swoich i obcych, naszych i waszych, tych i tamtych.
Zgodnie z efektem podobieństwa za dobrych uznajemy
bliskich nam, naszym poglądom, zachowaniu, stylowi życia,
za złych natomiast tych, którzy przyjmują odmienny punkt
widzenia. W tym momencie zanikają takie kategorie społecz-
ne jak „inność”, „odmienność” czy też należąca im tolerancja
i wyrozumiałość.

Relacje pracownicze i stosunki pracy

Tutaj chodzi o powolne niszczenie nieformalnej, ustanowionej przez tradycję umowy między pracownikiem i pracodawcą. W umowie tej pracownik wykonuje czynności, za które płaci mu pracodawca. Zarówno jedna, jak i druga strona ponoszą adekwatne koszty względem siebie. Pracownik daje swoje zasoby, takie jak czas, energia, a pracodawca wynagradza go materialnie i niematerialnie, proporcjonalnie do poniesionych kosztów i wytworzonych produktów lub usług. Atak na tę sferę relacji sprowadza się do wzbudzenia w obu podmiotach przekonania, że jeden przez drugiego jest wykorzystywany.

Dochodzimy w tym miejscu do ważnego zagadnienia, jakie stanowi zaufanie społeczne w środowisku zawodowym czy też gospodarczym, przy czym mowa tutaj nie tylko o rozwoju biurokracji jako narzędzia kontrolnego i pozornie zwiększającego poczucie bezpieczeństwa podmiotów transakcji, ale także o nieformalnych umowach społecznych, bardzo rzadko podejmowanych współcześnie. Trudno obecnie wyobrazić sobie element pracy człowieka, który nie jest sformalizowany i włączony w procedury. Dochodzimy do momentu w rozwoju stosunków pracowniczych, gdzie postawa asekuracyjna, czyli potocznie – zbieranie dowodów na wszystko, staje się wiodącym przykładem postaw pracownika i pracodawcy.

W rezultacie dochodzi do strajku, na którym tracą wszyscy – pracownicy oraz pracodawca. Co więcej w wyniku strajku cierpią także osoby niezaangażowane, gdyż współczesna gospodarka stanowi system naczyń połączonych. Doskonałym przykładem może być strajk nauczycieli, na którym tracą sami zainteresowani, dzieci, rodzice oraz ich pracodawcy. To nie wszystko. W każdym przypadku strajku pojawia się medialna otoczka, która z kolei dociera do innych grup

społecznych, tworząc w ich umysłach antagonistyczne postawy. Im więcej przekazów medialnych trafi do społeczeństwa, tym bardziej wzrasta poziom wzajemnych animozji podsycających refleksję „dlaczego oni mają mieć lepiej niż ja?”.

Warto także zwrócić uwagę, że historia zna wiele przypadków, gdzie strajki pracownicze stały się początkiem zmian politycznych. Doskonałym przykładem jest przedwojenna Rzesza Niemiecka, w której w wyniku pogarszającej się sytuacji gospodarczej, uwieńczonej kryzysem 1929 r., partia kierowana przez Hitlera znalazła się w parlamencie. Żyjący w skrajnych warunkach życiowych pracownicy przemysłu, zwani wówczas robotnikami, dość szybko łyknęli propagandowe hasła poprawy na wszelkich płaszczyznach, które przekonująco głosił wprawny manipulator, ponoć skrupulatnie ćwiczący każde swoje wystąpienie przed lustrem.

Podsumowanie

Wspólnym mianownikiem poczynionych wyżej rozważań jest pojęcie dezinformacji. Czołowy badacz w tej kwestii – Vladimir Volkoff – określa ją jako element pośredni między wprowadzeniem w błąd a wpływaniem na kogoś. Jej główną cechą jest masowy odbiorca.

[...] dezinformacja prowadzona jest w sposób systematyczny, fachowy, zawsze za pośrednictwem mass mediów i jest adresowana do opinii publicznej. [...] stawia sobie za cel realizację konsekwentnego programu zmierzającego do zastąpienia w świadomości, a przede wszystkim podświadomości mas będących przedmiotem tych działań, poglądów uznanych za niekorzystne dla dezinformatora takimi, które uważa on za korzystne dla siebie¹⁵.

¹⁵ V. Volkoff, *Dezinformacja. Oręż wojny*, Warszawa 1991, s. 7.

Narzędzie to musi być zatem wykorzystane w procesie demoralizacji w każdym obszarze funkcjonowania społeczeństwa, które zidentyfikował Biezmienow. Obecny szeroki dostęp do środków masowego przekazu, jak również zawłaszczanie przez nie większości funkcji życia społecznego, od informacyjnej po relaksacyjną, ułatwia skuteczne oddziaływanie na masowego odbiorcę.

J. Biezmienow, który za czasów swojej świetności wywiadowczej pracował dla Novosti, przyznaje, że w efekcie pracy jego i jego kolegów powstała „lawina wydawców, organizacji studenckich, grup religijnych”, a także publikacje literackie promujące propagandowe hasła, jak poprawa warunków pracy czy też równość dla wszystkich. Warto mieć na uwadze, że równość to hasło wielokrotnie podejmowane w trakcie przewrotów społecznych, począwszy już od rewolucji francuskiej, której główne motto brzmiało „wolność, równość, braterstwo”. Trudno jednak zgodzić się z tym, że wszyscy rodzą się równi, skoro przychodzimy na świat w różnych warunkach społecznych, kulturowych, a co najważniejsze ze zróżnicowanym potencjałem biologicznym i psychologicznym. Niezależnie od tego faktu, hasło to jest wykorzystywane po dziś dzień, jako jeden z najbardziej propagandowych symboli słownych. ■

專家

III.7

Wykorzystane prace:

- Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Poznań 1994.
- Kleisner K., Priplatova L., Frost P., Flegr J., *Trustworthy-Looking Face Meets Brown Eyes*, opublikowane on-line 09.01.2013 r., źródło: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3541379/> [dostęp: 2020.03.17].

Kibuc – wcielona utopia, źródło: <https://www.styl.pl/magazyn/news-kibuc-wcielona-utopia,nId,1463344> [dostęp: 2020.03.17]; Co to jest kibuc? Żydowskie ABC, źródło: <https://www.polin.pl/pl/wydarzenie/co-to-jest-kibuc-zydowskie-abc> [dostęp: 2020.03.17].

Maruszewski T., *Psychologia poznania. Umysł i świat*, Gdańsk 2004.

Nęcka E., Orzechowski J., Szymura B., *Psychologia poznawcza*, Warszawa 2007.

Pareto V., *Umysł a społeczeństwo* [w:] J. Szacki, *Elementy teorii socjologicznych*, Warszawa 1975.

Polski Kościół Latającego Potwora Spaghetti, źródło: <https://www.klps.pl/o-nas.html> [dostęp: 2020.03.16].

Sun Tzu i inni, *Sztuka wojny i 36 forteli*, przekład z języka chińskiego Jarek Zawadzki, Seattle 2012.

Schuman T. D., *Love letter to America*, Los Angeles 1984.

Wardziński D., *Filozofia Simpsonów na kursie znanego uniwersytetu. Serio!*, źródło: http://www.eskarock.pl/er_eska_rock_news/filozofia_simpsonow_na_kursie_znanego_uniwersytetu_serio/136241 [dostęp: 2020.03.17].

Volkoff V., *Dezinformacja. Oręż wojny*, Warszawa 1991.

<https://www.youtube.com/watch?v=IWIpFvGrNak> [dostęp: 2020.03.18].

<http://sjp.pwn.pl/sjp/strategiczny;2576316> [dostęp: 2016.06.04].



Dr Barbara Drapikowska – absolwentka socjologii, bezpieczeństwa narodowego, zarządzania oraz psychologii społecznej. Doktor nauk o obronności, adiunkt, pracownik Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej w Warszawie. Autorka publikacji dotyczącej psychospołecznych aspektów bezpieczeństwa, w tym zarządzania perspektywą gender w polskich służbach mundurowych.

Przedstawiciel Polski w grupie badawczej NATO RTG 307 zajmującej się implementacją kwestii gender do programów nauczania w szkolnictwie wojskowym.

KSIAŻKI, KTÓRE UKSZTAŁTOWAŁY MOJĄ WIZJĘ ŚWIATA

Michaił Bułhakow, *Mistrz i Małgorzata*

Dzięki tej książce uświadomiłam sobie, że harmonia świata polega na istnieniu w nim przeciwieństw. Żeby mogło istnieć piękno, musi być też brzydota. Miłość – nienawiść. Dobro – zło. Prawda – kłamstwo. Wcześniej nie doceniałam wagi negatywnych doświadczeń i przeżyć, co niosło za sobą trudności z ich akceptacją. Pomimo, że przeczytałam tę książkę jako jedną z obowiązkowych lektur kilkanaście lat temu, do dziś mam „przed oczyma” postać Wolanda mówiącego słowa: „na co by się zdało twoje dobro, gdyby nie istniało zło, i jak by wyglądała ziemia, gdyby z niej zniknęły cienie?” To ugruntowało we mnie wiarę w to, że człowiek potrzebuje różnych doświadczeń. Interpretowane przeze mnie wcześniej klody pod nogi rzucone przez los zaczęłam określać jako kamienie milowe, które są potrzebne. Przychylne wiatry są pożądane, ale nie rozwijają. A podążanie w wyznaczonym kierunku wymaga czasami dokonywania wyborów między dobrym a złym – i ta konieczność jest tym, co tak naprawdę nas rozwija.

Philip Zimbardo, *Efekt Lucyfera*

Philip Zimbardo to dla mnie mistrz inspiracji do obserwacji otoczenia. To w jego książce po raz pierwszy przeczytałam trafiające do mnie słowa Franklina Roosevelta: „Ludzie nie są

專家

III.7

więźniami przeznaczenia, ale jedynie więźniami swoich umysłów". Tytułowy Lucyfer uświadomił mi, że ocenianie ludzi tylko na podstawie ich zachowania jest dowodem ignorancji samego oceniającego. Pomijając kwestię, czy ktokolwiek z nas ma prawo oceniać drugiego człowieka, to aby właściwie tego dokonać, należy zajrzeć głębiej niż w samo zachowanie. Zimbardo nie pierwszy raz przekonał mnie, że dobro i zło jest wpisane w nasze DNA w mniejszym zakresie, niż słyszałam to wokół siebie – nikt nie rodzi się zły. Najgorsze skłonności natury ludzkiej mogą rozwijać się w piorunującym tempie w każdym okresie życia, w zależności od okoliczności, wychowania, wpływów środowiska, presji społecznej, czy choćby manipulacji. Zimbardo pokazuje, jak często ludzie szukają usprawiedliwienia dla swoich czynów, co do których wiedzą, że nie są dobre: „Ludzie są biegli w racjonalizowaniu – tłumaczeniu sprzeczności między własną moralnością a działaniami z nią niezgodnymi. Pozwala im to przekonać siebie i innych, że w swej decyzji kierowali się racjonalnymi względami”.

Zygmunt Freud, *Wstęp do psychoanalizy*

Pomimo że lektura ta trafiła w moje ręce jako 13-latkę, wiedziałam już, że zaważy na moim życiu i tym, jaką drogę zawodową obrałam. Dzięki niej zaczęłam zastanawiać się nad postępowaniem swoim oraz innych ludzi, zaczęłam obserwować dużo baczniej inne osoby, analizować sytuacje, które wcześniej nie zwracały mojej uwagi. Przy czym myślę, że powodem nie był tutaj młody wiek a jedna wielka... nieświadomość. Ta książka wówczas uświadomiła mi – przeciętnej i stereotypowej nastolatce – jak niewiele w życiu zależy od świadomego wyboru... i jak ważne jest to, czego nie jesteśmy świadomi. Tego, co Freud nazwał „id”, a co głęboko w nas drzemie i kieruje naszymi decyzjami, samooceną. Psychoanaliza to termin, którym za jego czasów określano wszelkie dociekania na temat ludzkiej duszy i umysłu. Do dziś jednak pamiętam zdanie, że psychoanalizy uczy się człowiek przede wszystkim na samym sobie, przez studiowanie własnej osobowości. Psychoanaliza to termin, którym za jego czasów określano wszelkie dociekania na temat ludzkiej duszy i umysłu.

Bezforemność

Wojny sieciowe i doktryna swarmingu
jako współczesne emanacje *Bezforemności*
postulowanej przez Sun Zi

*Najlepiej uformowane wojsko sprawia wrażenie,
że nie ma żadnej formy. A jeśli nie ma formy, nawet
najgłębiej zakonspirowany szpieg niczego nie do-
strzeże lub nie będzie w stanie mądrze zaplanować
niczego, co może przynieść szkodę.*

Sun Zi

Idealny przykład *Bezforemności* w walce kinetycznej przedstawił Konrad T. Lewandowski w opowiadaniu science-fiction pt. *Noteka 2015*. Dziennikarz, bohater opowieści, opublikował tekst upozorowany na wyciek tajnych planów sztabowych. Zrzędzeniem losu zrobił to tuż przed inwazją Stanów Zjednoczonych, motywowaną misją przywrócenia w Polsce demokracji (opowiadanie powstało w 1995 roku). Dziennikarz awansował na doradcę sztabu Wojska Polskiego. Sztabowcy uznali, że pomysł puszczonego w obieg jako czysta zabawa myślami jest jedyną nadzieją na odparcie dysponujących miazdzącą przewagą sił demokracji.

Zainspirowana teorią chaosu i przepływu ładunku elektrycznego w chmurze burzowej taktyka opierała się na pominięciu fazy koncentracji wojsk do kontrnatarcia. Skupienie

polских sił w pancerną pięść następowało co prawda na sygnał ze sztabu, ale sama trasa dotarcia ich na miejsce starcia dyktowana była z poziomu każdego wozu bojowego indywidualnie – przez pomiar intensywności komunikacji radiowej atakowanych Amerykanów¹. Koordynacja operacji została więc całkowicie uniezależniona od łączności, którą zablokowały doszczętnie siły agresora oraz od skuteczności systemów budowania świadomości sytuacyjnej przeciwnika. Im większe było natężenie starcia, tym więcej pojawiało się kolejnych jednostek polskich, przyciąganych ku głównemu ognisku bitwy. Z pozornego chaosu w polskiej strategii, z *Bezforemności* powoli wyłoniła się spójna całość:

Aż nagle w tym chaosie zaczął się rysować jakiś porządek. Biało-czerwone chorągiewki ułożyły się w coś na kształt pierścienia otaczającego pozycje amerykańskie. A potem ten pierścień rozmaszał się, tworząc najpiękniejszy na świecie fraktal. [...] A środkiem krystalizacji były tu amerykańskie kolumny pancerne!

Bezforemność w rozumieniu Sun Zi

Zanim przejdziemy do zagadnienia *Bezforemności* skoncentrujemy się na przykładzie działań, które nie były *Bezforemnością*. Przyjrzyjmy się kryzysowi kubańskiemu z 1962 roku. Jednym z ówczesnych geostrategicznych celów władz ZSRR było wycofanie przez USA rakiet „Jupiter” z Turcji.

¹ Trudno wyobrazić sobie lepszy przykład mechanizmu dostosowania *Formy* armii do dynamicznie zmieniających się okoliczności i terenu (czyli *Formy* przeciwnika). Czytelnicy znający prozę Stanisława Lema być może rozpoznają ten wzorec ataku jako analogiczny do przedstawionego w powieści *Niezwyciężony* (o czym niżej) lub *Fiasko*, w której broń przedostała się do wnętrza perymetru obronnego statku kosmicznego, udając pył kosmiczny (przyp. red.).

A zatem nie chodziło o ukrycie intencji, ale o zakomunikowanie ich w sposób niewerbalny.

Bezforemność postulowana przez Sun Zi zakłada atak na percepcję i świadomość sytuacyjną przeciwnika:

Dlatego przeciwnik stawiający czoła mistrzowi ataku nie wie, czego ma bronić, a stawiając czoła mistrzowi obrony nie wie, co ma atakować. Bądź maleńkim, nieprzeniknionym bądź! Aż brak postrzegalnej Formy osiągniesz!

Można to rozumieć przez pryzmat modelu sekwencji podejmowania decyzji nazywanego w skrócie OODA (Observe – Orient – Decide – Act – obserwacja, orientacja, decyzja, akcja). W pierwotnym rozumieniu *Bezforemności* Sun Zi należy atakować obserwację i orientację. Nie pozwolić przeciwnikowi na pozyskanie danych o ruchach i planach naszych wojsk oraz zakłócić zdolność formułowania kontrplanów, tzn. zniszczyć u wroga zdolność dostrojenia działań do naszych posunięć, rozlokowania sił, słabości, przewag zgodnie z instrukcją chińskiego stratega:

Bądź niczym duch tajemniczym, dla ucha niestyszalnym, dźwięku nie wydawaj! A dla wroga swego Panem Losu się staniesz. (Sun Zi VI.8)

Przykładem tego są niweczone przez aliantów w trakcie II wojny światowej wysiłki Niemców w zakładaniu własnych stacji meteorologicznych, dzięki którym mogliby precyzyjnie prognozować pogodę.

Warunki pogodowe na półkuli północnej „poruszają” się głównie z zachodu na wschód. Alianci posiadając stacje meteorologiczne w Ameryce Północnej, na Grenlandii i Islandii mieli znacznie dokładniejsze prognozy pogody niż Trzecia Rzesza. Nie mogąc zainstalować stałych stacji na wrogim terytorium, niemieccy meteorolodzy musieli bazować

na informacjach ze statków i okrętów podwodnych na północnym Atlantyku i przelotów specjalnie wyposażonych samolotów meteorologicznych. Meldunki z nich były niepełne i nieregularne. Tymczasem pogoda ma kluczową wagę dla powodzenia operacji wojskowych².

Jakie to miało znaczenie, doskonale przedstawiono w filmie *Najdłuższy dzień* (1962, reż. K. Annakin i in.), który obrazuje faktyczną okoliczność: w przededniu alianckiej inwazji na Normandię szalał sztorm. Niemcy, nie posiadając precyzyjnych prognoz pogody, uznali, że pogoda się nie wyklaruje, a zatem nie będzie dogodnych warunków do ataku. Byli o tym przekonani do tego stopnia, że gen. Erwin Rommel wybrał się do małżonki na urodziny.

Bezforemność w historii wojskowości

Bezforemność stosował Czyngis-chan. Dowódcy jego wojsk ciągle prowadzili intensywne rozpoznanie przeciwnika, terenu i warunków atmosferycznych. Wykorzystując szybkich łączników na koniach, utrzymywali cały czas komunikację pomiędzy dowódcami i wielkim chanem, co potwierdza ich dbałość o niezakłócone funkcjonowanie własnego procesu informacyjnego. Wojska Czyngis-chana maszerowały zawsze w oddzielnych kolumnach. Utrudniało to przeciwnikowi ustalanie planowanych miejsc ataku. Stosując maskowanie i pozorowanie, często unikano bezpośredniej konfrontacji z wrogiem po to, aby po szybkiej koncentracji sił zaatakować tam, gdzie się ich nie spodziewano. Po ataku następowała dekoncentracja sił – rozproszenie do formy oddzielnych kolumn.

² Osoby zainteresowane tym epizodem II wojny światowej więcej informacji znajdą w: <https://www.warhistoryonline.com/world-war-ii/weather-station-kurt.html> oraz <http://www.retronauta.pl/hitlerowskie-automatyczne-stacje-meteorologiczne-siemensa> [dostęp: 2020.04.21].

Kolejnym przykładem jest kontrrewolucja chłopska w Wandei (1793–1796). Powstańcy, których nazywano szuanami, walczyli w szeregach Wielkiej Armii Katolickiej i Królewskiej. Przy pełnej mobilizacji jej siła wynosiła około osiemdziesiąt tysięcy ludzi, ale tylko na dwa – trzy dni. Potem armia topniała do kilku kompanii, gdyż szuani organizowali się parafiami i koncentrowali swe siły tylko na czas starcia z wojskami przysłanymi przez Paryż. Po każdej bitwie błyskawicznie rozpraszali się do swoich domów i wracali do prac rolniczych, bowiem większość z nich była chłopami.

Na swoim terenie, który doskonale znali, szuani byli szybcy i ruchliwi. Dbali o funkcjonowanie procesu informacyjnego odbywającego się za pośrednictwem kobiet i dzieci, które stanowiły istotny element rozpoznania na szczeblu taktyczno-operacyjnym. Informacje na dalsze odległości (od wsi do wsi) przekazywano sobie również za pomocą specjalnego „kodu” – odpowiednich ustawień skrzydeł wiatraków. W ten sposób informowano, że w pobliżu operuje oddział wojsk przysłanych przez Paryż.

Siły rewolucyjne nie mogły sobie poradzić z tak walczącymi szuanami, którzy byli wszędzie i nigdzie zarazem. Walczyli, a dwa dni później rozproszeni w swoich gospodarstwach stawali się uprawiającymi ziemię rolnikami. Bezradne wobec takiej strategii walki przyjętej przez kontrrewolucjonistów władze rewolucji dopuściły się ludobójstwa: na obrzeżach niepokornej prowincji skoncentrowały się cztery kolumny wojska, które koncentrycznie ruszyły ku sobie – do środka. Do historii przeszły pod nazwą „kolumn piekielnych”. Mordowano każdego Wandejczyka (w tym dzieci i kobiety), którego wojska rewolucyjne spotkały na swej drodze³.

³ Osoby zainteresowane kontrrewolucją w Wandei i ludobójstwem, którego dopuściły się władze rewolucyjne odsyłam do następujących książek: Reynald Secher, *Ludobójstwo francusko-francuskie*.

Koncepcja *Bezforemności* w świetle biosfery

W zrozumieniu *Bezforemności* zarówno w ramach walki kinetycznej, jak i informacyjnej pomaga nauka, jaką jest biotechnologia. Dopiero w świetle zjawisk zachodzących w biosferze można w pełni zrozumieć istotę i fenomen skuteczności tego typu operacji.

Jednym z przykładów „rojenia” jest rozwój pleśni w biosferze. Ten organizm zbliżony do grzyba większą część czasu żyje w postaci tysięcy odrębnych jednokomórkowych jednostek, które w określonych okolicznościach zlewają się w jeden większy organizm. Tenże organizm zaczyna spokojnie pełznąć po podłożu, gdzie po drodze pochłania np. gnijące liście i drewno. Gdy warunki otoczenia okazują się mniej sprzyjające, pleśń funkcjonuje jako jeden organizm, kiedy zaś jest wilgotniej i chłodniej, jest więcej pożywienia, „to” zamienia się w „onych”. A zatem pleśń – w zależności od uwarunkowań – raz staje się jednostką, a innym razem „rojem”.

Także obserwacja zachowania mrówek, pszczoł czy termitów wykazuje, że kierują się one logiką roju. Zbiorową inteligencją pozwalającą im wykonywać skomplikowane zadania w sposób zorganizowany. I nawet „królowa” mrówek, pomimo nazwy kojarzącej się z hierarchiczną strukturą organizacji, nie ma wbrew powszechnemu stereotypowi władzy, bowiem nie ona decyduje o tym, co robią mrówki. „Królowa” jest odseparowana, chroniona i zajmuje się tylko składaniem jajeczek, czyli reprodukcją członków kolonii.

Wandea departament zemsty, Wydawnictwo Iskry, Warszawa 2003; Paweł Jasienica, *Rozważania o wojnie domowej*, Wydawnictwo Czytelnik, Warszawa 1993; Marek Robak, *W obronie Boga i króla. Wandea 1793*, Wydawnictwo Piotra i Pawła, Poznań 1996, Waldemar Łysiak, *Szujańska ballada*, Wydawnictwo Nobilis, Warszawa 2003.

Pojedyncza mrówka reaguje na sygnały płynące z otoczenia, sąsiedztwa. Swoistym systemem informacyjnym są feromony, czyli wydzielane związki chemiczne. Komunikacja feromonowa odgrywa więc kluczową rolę w organizacji kolonii mrówek. Każda mrówka zostawia po sobie ślad z zakodowanymi informacjami i jeżeli któraś znajdzie pokarm, to wraca wzmacniając swój ślad feromonów, tworząc tym samym mechanizm zwrotny kierujący większość mrówek na tę drogę.

Swarming

W kultowej powieści Stanisława Lema *Niezwykły okręt* zwiadu międzyplanetarnego natyka się na planetę, na której maszyny autonomiczne rozbitego miliony lat wcześniej pojazdu innej cywilizacji wszczęły robotyczną ewolucję – nekrosferę. Okazało się, że w zmaganiach o przetrwanie zwyciężyły nie stawiające na „intelekt” giganty, a zachowujące się i atakujące jak rój „muszki”, agregujące się w chmury tym większe i zmyślniejsze, im trudniejszego napotykały przeciwnika.

Książka polskiego filozofa i futurologa z lat 60. ubiegłego wieku okazała się prorocza, gdyż przedstawiono w niej *Bezforemność*, która charakteryzuje współczesne konflikty zwane wojnami sieciowymi (ang. *netwar*) i doktrynę swarmingu – „rojenia”.

Swarming wykorzystywany jest współcześnie m.in. w walce kinetycznej: w kierowanych na dany obiekt atakach „rojów” dronów, które posiadają zdolność do samodzielnego podejmowania decyzji w oparciu o wspólne informacje. Nawet jeśli jeden czy kilka dronów zostaje w trakcie starcia zneutralizowanych, to pozostałe natychmiast rekonfigurują się w szyk, który pozwala na kontynuację ataku.

專家

III.8

Koncepcja prowadzenia walki zrywająca z geometrycznością i linearnością wojsk na rzecz *Bezforemności*, zbudowana w oparciu o właściwości sieci, znana jest pod nazwą *Battleswarm*. Opiera się ona na koncepcji *swarmingu*, czyli rojenia się, namnażania, jako sposobu prowadzenia walki zbrojnej. Polega na systematycznych, pulsacyjnych i jednoczesnych uderzeniach ze wszystkich kierunków rozproszonych, wyspecjalizowanych jednostek połączonych w sieć. Charakterystyczną cechą „taktyki roju” (*swarm tactics*) jest nieustanne „pulsowanie” zarówno siły, jak i ognia. Oznacza to, że w czasie działań bezpiecznie odseparowane jednostki zadaniowe, systematycznie ze wszystkich kierunków, przez określony czas, koncentrują siłę i ogień na wyselekcjonowane cele, by następnie w gwałtowny sposób przerwać działania, rozproszyć się, minimalizując tym samym przeciwdziałanie przeciwnika, i zachowując stałą gotowość do walki, wykonać ponowne uderzenie. Ostatecznym celem *swarmingu* nie jest jednak fizyczne zniszczenie przeciwnika, lecz przede wszystkim rozbięcie jego jedności i spójności, a poprzez to pozbawienie go zdolności do kontynuowania działań.

Wojna sieciocentryczna

Koncepcję „rojenia” dostosowano do potrzeb doktryny wojny o charakterze kinetycznym tj. wojny sieciocentrycznej (Network – Centric Warfare – NCW). Jest ona rozumiana jako zespół operacji wojskowych prowadzonych przez wszystkie połączone siecią elementy sił zbrojnych w ramach wspólnej walki zbrojnej.

Korzeni wojny sieciowej można dopatrywać się w koncepcji ruchu bez przywódców wypracowanej przez płk.

Uliusa Louisa Amossa (1875–1961), który sformułował jego założenia w 1953 roku. Płk Amoss w czasie II wojny światowej był oficerem służb specjalnych USA Biura Służb Strategicznych (OSS), a po jej zakończeniu pracował w CIA. Widząc nieskuteczność działań przeciwko ZSRR poprzez organizacje podziemne w Europie Środkowo-Wschodniej i ich podatność na penetrację i prowokację ze strony radzieckich specsłużb, opracował doktrynę ruchu bez przywódców.

Głosił, że nie potrzeba w walce z ZSRR przywódców organizacji podziemnych, ale myśli przewodnich, które będą inspiracją dla mas ludzkich, które w efekcie tego same wyłonią liderów. Jego doktryna zakładała opracowanie katalogu myśli i idei, które należało poprzez odpowiednią socjotechnikę propagandy zaszczerpić w umysłach mas ludzkich znajdujących się w orbicie wpływów Związku Radzieckiego.

Kluczową rolę w wojnie sieciowej odgrywają dwa czynniki: dzielenie się danymi, informacjami oraz świadomość sytuacyjna. Wszystkie koncepcje sieciocentryczne zakładają, iż współużytkowanie informacji jest źródłem szczególnej wartości. Ten model prowadzenia wojny został w praktyce przetestowany przez US Army w Iraku, gdzie niewielkie, ale mobilne oddziały koncentrowały swoje siły w ustalonym wcześniej przez centra wywiadowcze miejscu, uderzały szybko i precyzyjnie, aby po ataku rozprzyszczyć się pozostając trudnym do namierzenia celem w razie potencjalnego kontrataku.

Z kolei podczas walk w niektórych krajach Bliskiego Wschodu, które rozpoczęły się po tzw. arabskiej wiosnie również można było zauważyć zjawisko charakteryzujące *Bezforemność* wojen sieciowych.

Niewielkie, mobilne oddziały żołnierzy operujące za pomocą wywiadu i komunikacji „w czasie rzeczywistym” oraz z pomocą wyświetlaczy w „inteligentnych hełmach” dających im natychmiastowy ogląd otoczenia zajmowały całe

sektory miast. Grupy młodzieży gromadzącej się na wskazanych skrzyżowaniach, pozostawały w nieustannym kontakcie dzięki telefonom komórkowym, stanowiąc przypadek cywilnego zastosowania doktryny swarmingu.

Podczas trwania konfliktu w Libii „wolontariusze – wywiadowcy” za pomocą portali społecznościowych komunikowali się z siłami NATO i stosując Google Maps podawali pozycje do bombardowań siłom powietrznym. Skype był wykorzystywany podczas uruchamiania wyrzutni rakiet – używano instrukcji przekazywanych przez mieszkającego w Szwecji libijskiego emigranta.

Opisane powyżej zjawiska są dowodem na to, że zatarła się różnica pomiędzy żołnierzem a cywilem. Dzisiaj cywil posiadający laptop czy smartfon i angażujący się po jednej ze stron konfliktu np. w mediach społecznościowych jest „żołnierzem” w walce informacyjnej, tocząc bój w sferze oddziaływania informacyjno-psychologicznego. We współczesnej epoce ludność cywilna nie jest już biernym obserwatorem wydarzeń, ale uczestnikiem i podmiotem wydarzeń.

Technika „rojenia” została także wykorzystana w walce politycznej np. podczas „kolorowych rewolucji”, które przetoczyły się przez kraje byłego ZSRR. Przykładem tego były wydarzenia na Euromajdanie na Ukrainie i w Hong Kongu, gdzie Facebook i telefony komórkowe służyły do natychmiastowej mobilizacji i zwoływania się w konkretnych miejscach. Były źródłem informacji dla rewolucjonistów: gdzie mają iść, gdzie blokować, kto trafił na posterunek policji, gdzie dostarczyć w razie potrzeby leki, wodę, żywność i ciepłe ubrania.

Kolorowe rewolucje, arabska wiosna czy Euromajdan były przewrotami politycznymi charakterystycznymi dla XXI wieku – wieku społeczeństwa informacyjnego z wszystkimi tego konsekwencjami. W miejsce – używając leninowskiej nomenklatury – awangardy rewolucyjnej pojawiła się organizacja sieciowa oparta na modelu SPIN – Segmented,

Polycentric, Ideologically Integrated Network (sieci pofragmentowane, wielocentryczne, zintegrowane ideologicznie).

Jak rozbić organizację sieciocentryczną?

We współczesnej epoce rewolucji naukowo-informacyjnej najważniejsze funkcje i procesy organizują się wokół sieci i w samej sieci. Sieci tworzą nową morfologię społeczną. To zjawisko charakteryzuje się jednym bardzo ważnym czynnikiem, a mianowicie tym, że w sieci nie ma centrów – są węzły, które łączą sieci. Dlatego służbom specjalnym kraju, w którym wybuchła „kolorowa rewolucja” tak trudno powstrzymać i zdeintegrować strukturę sieciocentryczną organizacji rewolucyjnych, które charakteryzują się tym, że nie mają liderów.

Jeżeli w danym środowisku czy organizacji jest lider, tudzież grono osób decyzyjnych, to łatwiej przypuścić atak informacyjny i psychologiczny na jądro organizacji. Po przeprowadzeniu konkretnych przygotowań profilujących osoby zarządzające daną strukturą (stworzenie portretów psychologicznych), sprecyzowaniem ich słabych punktów (np. sprawy z przeszłości, które mogą ich kompromitować w oczach opinii publicznej albo stanowić podłoże do rozpowszechniania plotek i dezinformacji) rozpoczyna się atak informacyjny, najczęściej z użyciem środków masowego przekazu.

Natomiast jeśli struktura organizacyjna ma charakter bezforemny – sieciowy, bez wyraźnego ciała kierowniczego wówczas rozbić takiego środowiska staje się praktycznie niemożliwe. Takim przykładem są właśnie organizacje aksamitnych rewolucjonistów. Np. na krótko przed wyborami prezydenckimi w Serbii, we wrześniu 2000 r. „Otpor” liczył około siedemdziesięciu tysięcy aktywistów uplasowanych w stu trzydziestu lokalnych komórkach organizacyjnych.

專家

III.8

To samo powtórzyło się w Gruzji i na Ukrainie podczas pomarańczowej rewolucji i później w trakcie Euromajdanu.

Siłą rzeczy celem ataku stają się węzły, które pełnią funkcje swoistych łączników pomiędzy poszczególnymi lokalnymi komórkami, ale i te działania nie przyniosą pożądanego skutku w postaci zduszenia potencjalnej rewolty, jeżeli taka struktura ma charakter masowy, a poszczególne lokalne struktury są ze sobą zsynchronizowane. Doświadczenia pokazują, że im bardziej służby specjalne próbowały je dezintegrować poprzez różne formy działań (zatrzymania, prowokacje itp.), tym bardziej rosło poparcie społeczne dla takich organizacji – przy założeniu, że stosują one odpowiednie techniki działania defensywnego i właściwą socjotechnikę przekazu informacyjnego jako formę kontrataku.

Jak wynika z powyżej przytoczonych przykładów, metoda „rojenia” z wykorzystaniem sieci w antroposferze i technosferze, które przenikają się w działaniu, stanowi jeden z głównych elementów strategii stosowanych we współczesnych przewrotach, rewolucjach i działaniach militarnych. Przybiera ona różną formę: czasami jest to zsynchronizowane działanie autonomicznych grup przygotowanych przez wysokiej klasy specjalistów z zakresu walki informacyjnej na różnego rodzaju szkoleniach i warsztatach, a w innych przypadkach jest to spontaniczny zryw pojedynczych, odseparowanych ludzi, których z innymi aktywistami łączy wspólna idea i cel. Tym niemniej ich działania posiadają logikę „rojenia” w sieci, czyli oddolnej działalności bez jednego, scentralizowanego ośrodka kierowniczego, a organizatorem ich działań jest informacja.

Niekiedy w krajach, których władze obawiają się wystąpienia zjawiska rewolucji opartego na strukturze sieciowej, przyjmuje się określone strategie przeciwdziałania. Odbywa się to na dwóch płaszczyznach. Pierwsza: poprzez wprowadzenie przepisów i regulacji, które pozwalają rządowi ta-

kiego państwa na większą kontrolę Internetu i technosfery. W ten sposób uzyskuje on instrumenty dezintegracji przepływu informacji wśród potencjalnych komórek rewolucyjnych w technosferze. Drugą płaszczyzną jest powoływanie organizacji (najczęściej młodzieżowych), które popierają rząd i prowadzą aktywność o charakterze kontrpropagandy wobec opozycji.

Struktury tych organizacji prorządowych mają konstrukcję sieciową. Wynika to z faktu, że w specjalnie powołanych placówkach badawczych i w łonie służb specjalnych tych państw wyciągnięto wnioski z analiz, w których studiowano technologię i mechanikę przeprowadzanych kolorowych rewolucji, arabskiej wiosny, Euromajdanu czy wydarzeń w Hong Kongu. Wniosek był następujący: rewolucyjnym organizacjom sieciowym należy przeciwstawić własne organizacje sieciowe.

專家

III.8

Przewaga struktury roju nad hierarchiczną

Hierarchiczność oparta na literze prawa obowiązującego w danym kraju w przypadku systemu, który ma zapobiegać i przeciwdziałać rewolucjom, sprawdza się w okresie spokoju i stabilizacji. W momencie wystąpienia protestów społecznych o charakterze rewolucyjnym z zastosowaniem taktyki „rojenia” urzędnicza, pionowa struktura staje się piętą achillesową, bowiem wydłuża proces sprzężenia zwrotnego – proces decyzyjny, a co za tym idzie spowalnia konkretne działania mające na celu zduszenie rewolty.

Wynika to z faktu, że w przypadku sieciowych organizacji rewolucyjnych elementy układu rozproszonego (pojedyncze osoby) ulegają spontanicznemu – pod wpływem organizatora, jakim jest informacja – uporządkowaniu, co na dalszym etapie powoduje proces tworzenia się zorganizowanych

struktur przestrzennych o charakterze sieci i zachodzenia w tychże sieciach interakcji pomiędzy poszczególnymi elementami układu. To stanowi istotę działania i klucz do zrozumienia fenomenu nie tylko organizacji rewolucyjnych XXI wieku, ale również innych obszarów, gdzie wykorzystywana jest *Bezforemność*.

Dlatego można postawić tezę, że zarówno w wojnie sieciowej, w doktrynie swarmingu, jak i w aktywności agentury wpływu można dostrzec praktyczną realizację zaleceń Sun Zi na temat *Bezforemności* własnych sił zarówno w starciach o charakterze kinetycznym, jak i w walce informacyjnej. ■



Tomasz Formicki – specjalista ds. komunikacji strategicznej i bezpieczeństwa informacyjnego. Doradca w kilku przedsiębiorstwach w zakresie bezpieczeństwa informacyjnego. Prezes Instytutu Informacji. Współtwórca projektu „Orzysz – wojskowa stolica Polski”. Prywatnie kibic piłki nożnej, filatelista oraz miłośnik muzyki Depeche Mode i Camouflage.

Autor książek *Walka informacyjna i zarządzanie przekazem informacyjnym* (2017), *Błękitny Grom, czyli rzecz o generale Józefie Hallerze* (2017), *Wywiad i kontrwywiad jako kluczowe komponenty walki informacyjnej* (2020) oraz kilkudziesięciu analiz i artykułów dotyczących bezpieczeństwa informacyjnego, walki informacyjnej i geoeconomii.

KSIAŻKI, KTÓRE UKSZTAŁTOWAŁY MOJĄ WIZJĘ ŚWIATA

專家

III.8

Józef Kossecki, *Gry sił i interesów w historii*

Książkę tę przeczytałem mając osiemnaście lat. Było to moje pierwsze zetknięcie się z realizmem politycznym ujętym w ramy cybernetyki społecznej, w której państwa są cybernetycznymi układami samodzielnymi oddziałującymi na inne układy w międzynarodowych procesach sterowniczych. Książka ma popularno-naukowy charakter, dzięki któremu stanowi znakomitą lekturę nie tylko dla osób dobrze zaznajomionych z niuansami historii stosunków międzynarodowych.

Isaac Asimov, *Fundacja* (I tom trylogii)

Powieść science-fiction Asimova to interesujące źródło wiedzy o zarządzaniu. Bohaterom książki w sukurs przychodzi psychohistoria – gałąź matematyki zajmująca się przewidywaniem zachowania mas ludzkich w reakcji na stałe bodźce ekonomiczne i społeczne. Ambicją powieściowego twórcy tej nauki było skrócenie czasu chaosu po wieszczonym przez siebie upadku potężnego galaktycznego imperium – z trzydziestu tysięcy do zaledwie tysiąca lat. Decydenci tytułowej Fundacji Encyklopedycznej, mając do dyspozycji wysoko przetworzoną informację,

byli w stanie swobodnie sterować gospodarką, religią i wydarzeniami politycznymi sąsiednich mocarstw. Przestanie, jakie płynie z tej książki, to konstatacja, że wiedza to władza. A formułując to językiem Sun Zi, wiedza to narzędzie pozwalające kształtować decyzje przeciwnika tak łatwo jak własne.

Roman Dmowski, *Myśli nowoczesnego Polaka*

Najbardziej konstruktywna krytyka naszych wad narodowych, z jaką kiedykolwiek się spotkałem. Dmowski uczy, że należy być dumnym z tego, co w przeszłości Polski było wielkie, ale równocześnie warto przeanalizować to, co doprowadziło do upadku naszej państwowości. Sprzeciwia się głoszeniu mocarstwowych haseł nie mających zakotwiczenia w rzeczywistości i uprawianiu „pedagogiki wstydu”, aby nie powtarzać błędów przeszłości. Warunki się zmieniają, ale niezmiennymi pozostają prawa rządzące współżyciem narodów. Armia o silnym morale pobije armię zdemoralizowaną. Naród, który wygłasza puste frazesy, zamiast kuć żelazo, nie obroni się hasłami przed żelazem. Gdy jako nastolatek pierwszy raz czytałem tę książkę (a był to czas triumfu opcji „solidarnościowej” opartej na tradycji insurekcyjnej), największy wpływ na mnie wywarł postulat odrzucenia romantyzmu w polityce na rzecz wolnej od emocji kalkulacji geopolitycznej, na bazie której należy, według Dmowskiego, realizować strategię narodową.

Moc, Forma oraz powodowanie przeciwnikiem Zarządzanie parametrami zdolności bojowej stron konfrontacji

*Bezforemność*¹, *Forma* z jej ekstremalnymi stanami nazywanymi *Pełnią* i *Pustką* oraz *Moc* to trzy absolutnie fundamentalne koncepcje, którymi operuje autor *Sztuki wojny*. Są jego zestawem narzędzi koncepcyjnych, za których pomocą postrzega bieg zdarzeń i wpływa na niego. Są instrumentem do regulowania dynamicznie zmieniających się możliwości stron starcia. Uczestnicy wszelkich starć dążą, aby optymalnie oddziaływać na siebie i na przeciwnika.

Przeto mistrz wojowania do mistrzostwa swego dochodzi, Moc budując, a nie przez rozkazów wydawanie. Bez żołnierzy starań się on obywa, a na kształtowaniu i powodowaniu Mocą polega. A kto na Mocy polega, ludzi pcha do walki, aż na podobieństwo bali i kamieni się toczą. Naturą onych nieporuszoność jest, gdy na płaskiej ziemi leżą, pędu zaś na pochyłości nabierają. Kanciaste nieruchomo trwają, a okrągłe w dół się toczą. (V. 11–12)

Zaryzykuję twierdzenie następujące: gdyby z całego traktatu Sun Zi usunąć wszystko oprócz tego właśnie passusu oraz następującego za nim „Z tego mistrza wojowania *Moc* płynie...” z kolejnego akapitu, dzieło nadal zachowałoby swoją wartość.

¹ To nieuchwytność i niedefiniowalność, najwyższy stan własnej armii, jej *Formy*.

Mistrz Wojowania rozumie *Dao*, tj. prawa działania ludzi i świata, w którym oni funkcjonują – człowiek taki nazywany jest w starożytnych traktatach Świętym Mężem *shengren* 聖人. Mistrz do osiągnięcia celu reorganizuje motywujące przeciwnika rachuby – stwarza w jego umyśle różnice potencjału. Takim minimalnym, niezauważonym wysiłkiem (to zasada *wuwei*, minimalizacji ingerencji w bieg rzeczy) układa sprawy po swojej myśli, a one swoim naturalnym (zgodnym z *Dao*) biegiem „robią, co trzeba”, wskazując we właściwe swej naturze miejsca.

Wystarczy zbudować swoją percepcję świata i instrumentarium oddziaływania w myśl zaproponowanych przez mistrza Suna pojęć, aby niepotrzebną była lektura całej reszty traktatu. Wystarczy pojąć *Dao* (naczelną zasadę, wedle której dzieją się wszelkie rzeczy), a w przypadku traktatu – *dao wojowania*, by posiadać zdolność przewidywania tego, jak potoczą się wydarzenia². Sun Zi pisze to wprost w kilku miejscach traktatu. Warto tu też przywołać starożytną sentencję, która definiuje koncepcję minimalizacji wysiłku *wuwei*:

Święty mąż, gdy ujrzy ziarenko, zrozumie,
co [z niego wykiełkuje i] wyrośnie;
zobaczy początek i pojmie koniec³.

Ale z punktu widzenia wodza czy ogólnie decydenta, liczy się zdolność oddziaływania. Zdolność osiągnięcia zamierzonych efektów. Istota *Mocy* to władza nad przebiegiem zdarzeń. To dominacja nad pozostałymi. A dominacja to gwarancja przetrwania.

² Sprawę można wyrazić za pomocą frazy „ograniczać i poszerzać pola manewru” – swoje i przeciwnika. Idąc tym tropem *Bezformność* można zdefiniować jako tak duże poszerzenie swojego manewru (przede wszystkim postrzeganego przez przeciwnika), że stajemy się dla niego kompletnie nieprzewidywalni. Na marginesie, w obiegu jest trafne powiedzenie: istotą władzy, jaką dają pieniądze, są opcje działania.

³ Chiń. *Shengren jian wei yi zhi meng, jian duan yi zhi mo* 聖人見微以知萌, 見端以知末.

Forma w traktacie Sun Zi

Forma to stan efektywności instrumentu oddziaływania. Kształtowana jest zbiorem parametrów zewnętrznych i wewnętrznych. Niczym kształt naczynia o zawartej w nim wodzie, parametry te decydują o tym, jak i kiedy *Moc* instrumentu dynamicznie rośnie, maleje.

Gdy instrumentem jest armia, teren i wszelkie okoliczności, w jakich ona operuje, to parametry decydujące o jej zdolności do realizacji misji. Z biegiem czasu lub w trakcie przemieszczania się armii, mogą one zmieniać się radykalnie i nieliniowo, w sposób trudny do przewidzenia. Dywizja pancerna na suchym stepie lub pustyni w pełni wykorzystuje swoje możliwości operowania manewrem i zaskoczeniem. Gen. E. Rommel dowodzący Afrika Korps, w sposób natłchniony dostosił się do takiego środowiska. Pozwalało ono operować wysoce mobilnymi jednostkami pancernymi niczym eskadrami okrętów na oceanie. Na terenach bagienno-leśnych i zaludnionych już nie byłoby to możliwe.

Natężenie lub wpływ na wartość bojową tych czynników zewnętrznych zmienia się (zwykle oscyluje) zgodnie z prawidłami, które można rozpoznać, sparametryzować. Można się do nich też dostosić z planami i ich realizacją. Będą to: korzystne warunki przyrodnicze (ukształtowanie terenu, klimat), dostępność surowców (do budowania siły gospodarczej), pory roku i pory dnia.

Pomocne metafory i terminy bliskoznaczne

Znak *shi* 勢 jako taki ma wiele znaczeń: siła, energia, moc, pęd, potencjał ale też sytuacja i warunki albo władza lub pozycja (ciała). W niektórych kontekstach to trend wydarzeń (ang. *trend of things*).

Autor traktatu za pomocą metafory wody i przykładów opisuje *Moc* jako niepowstrzymany żywioł. Natura tego

專家

III.9

żywiołu sprawia, że w przestrzeni fizycznej woda omija skały, a unosi piasek. Taka wizja *Mocy* umożliwia więc przewidywanie zdarzeń i niejako narzuca optymalne zachowanie. Armia zaś ma, zgodnie ze swoją naturą, omijać *Pełnię* przeciwnika, a swą niszczycielską siłą odnajdywać jego *Pustkę*.

Przemożna Siła armii to potencjał, jaki wódz⁴ buduje, regulując tempo oscylacji swoich własnych parametrów i parametrów przeciwnika. Obejmuje to budowanie lub niwelowanie rzeczywistej siły, ale i fałszowanie obrazów mentalnych (m.in. pozornych zagrożeń) tak, aby przeciwnik przy swoich decyzjach niepostrzeżenie dla siebie tracił *Moc*⁵.

Moc jako zespół czynników i parametrów decydujących o zdolności oddziaływania na przeciwnika to coś, co w fizyce nazywa się energią potencjalną. To masa wody spiętrzona za tamą, to siła napiętej cięciwy łuku lub kuszy, która wyrzuca strzałę. Termin „energia potencjalna” pożyczony z fizyki, bardzo dobrze oddaje myśl Sun Zi. Wartościową metaforą jest też pojęcie „masy bezwładnej”, od której zależy efekt wywierany przez rozmaite siły (składniki *Mocy*). W języku angielskim występuje fraza „they maintained the operational momentum” (zachowali inicjatywę operacyjną).

Dobrym terminem bliskoznacznym dla *Mocy* są „siły rynku” (ang. *market forces*), coś potężnego niemal niesterowalnego – dość łatwo się pod te siły podpiąć, trudno im przeciwstawić. Ten używany w sferze ekonomii termin jest koncepcyjnie oswojony, a więc bardzo użyteczny dla nas – w podobny sposób co używany w kontekście historii termin „siły historycznej konieczności”, czy „napięcia strukturalne” w kontekście geopolityki. Czytelnikom cyklu *Fundacja* Isaaca Asimova, natychmiast przyjdą na myśl

⁴ Precyzyjniej „agent”, czyli podmiot oddziałujący.

⁵ K. Gawlikowski w swoim przekładzie wspomina, że późniejsze interpretacje traktatu (od średniowiecza) kładły nacisk na manipulację sytuacją, co wypaczało myśl Sun Zi, dla którego *Moc* jako energia potencjalna wynikała równoprawnie z energii potencjalnej samego czynnika sprawczego, jak i środowiska, w którym przejawiać ma się jego oddziaływanie.

„siły psychohistorii”. Czym potężniejsze są „trendy wydarzeń” tym trudniej nimi kierować i tym mniej są podatne na anomalie i kaprysy okoliczności – wybitne jednostki czy np. pogodę, o której w swoim tekście wspominał prof. Orłowski, pisząc o wrześniu 1939 (s. 423).

Koncepcja *wuwei*

W powieści *Fundacja*, twórca psychohistorii, zapytany, jak łatwo zmienić historię rodzaju ludzkiego, odparł:

Przeciwnie – z wielkim trudem. [...] Psychohistoryczny bieg wydarzeń na gęsto zaludnionej planecie ma wysoką inercję. Aby go zmienić, trzeba mu przeciwstawić coś, co charakteryzowałoby się podobną inercją. Musiałaby być to albo taka sama liczba ludzi, albo – w przypadku gdyby liczba ta była stosunkowo niewielka – musiałaby upłynąć bardzo wiele czasu, zanim nastąpiłaby pożądana zmiana. [...] Znajdujemy się w krytycznym momencie historii. Trzeba tylko... tylko trochę zmienić bieg przyszłych wydarzeń nadciągających ogromną, niezmierzoną masą...

Z tych wszystkich rozważań wyłania się taka obserwacja, że mistrz wojowania rozumie trendy wszechrzeczy, rozumie „siły rynku” popychające do działania i pojedynczych ludzi, i całe ich masy – czy to masy wojska czy mieszkańców państwa. Mistrz działa w myśl przypisywanej taoizmowi koncepcji *wuwei*, czyli dostrojenia swoich ingerencji w bieg rzeczy do trendu wydarzeń. Odnosząc się do słów traktatu, zamiast rozkazywać ludziom „zrób to, nie rób tego”, Mistrz Wojowania dostosowuje pęd wydarzeń do swoich celów i cele do pędu. A inni, w tym przeciwnik, odkrywają poniewczasie, że kierują nimi nie ich własne decyzje, lecz „inercja” logiki wydarzeń.

專家

III.9

Składniki *Mocy*

Do wiązki parametrów *Mocy* możemy zaliczyć parametry ludzkie, naturalne i techniczne:

- układ okoliczności rodzący zdolność oddziaływania: pora dnia, pora roku, ukształtowanie terenu;
- zasoby materialne potrzebne do prowadzenia walki: infrastruktura produkcyjna i potencjał przemysłowy państwa, które wystawia armię, jakość i wyrafinowanie techniczne broni (np. ogień grecki dla Bizancjum);
- duch bojowy, nastrój, doświadczenie wojsk, wypoczęcie lub gotowość bojowa, *fortitude*⁶;
- gotowości do poświęcenia się walczących dla dobra kolektywnego;
- mentalność, nawyki i kultura pracy; talenty i techniki dowodzenia kadry dowódczej (jakość kapitału ludzkiego, zasobów ludzkich);
- zdolność opracowania i wcielenia w życie forteli wojennych;
- przewaga narracyjna (np. ideologia usprawiedliwiająca moralnie napaść na sąsiada).

Całokształt istotnych parametrów *Mocy* jest dynamicznym układem rodzącym zdolność oddziaływania na sytuację. Sprawność, z jaką generał dowodzący zarządza tą zdolnością, zależy zaś od jego umiejętności dostrojenia się do ich naturalnych zmienności⁷. Władca i wódz mają generować ten czynnik, dostrajając się do sytuacji. Mają kreować warunki dla generowania *Mocy* u siebie, a przy tym aktywnie oddziaływać na przeciwnika, by on swoją *Moc* tracił.

⁶ In. duch bojowy, siła umysłu, która pozwala przetrwać ból lub przeciwności z odwagą. Tu: przeciwieństwo wyuczonej bezradności.

⁷ In. fluktuacji, oscylacji.

Wszystkie te czynniki *Formy* wpływają oczywiście na *Moc*, którą zawiaduje wódz. Wódz powinien być dostrójony do dynamicznie zmieniających się parametrów własnych, przeciwnika, areny na której wywiera swoje oddziaływanie. Potężna armia może w określonych warunkach (przejście przez wąski wąwóz) czasowo gwałtownie stracić swoją *Moc*. Armia nieliczna, o słabej *Mocy*, przemieściwszy się do strategicznego miejsca (jak np. Termopile) jest w stanie zrównać się potencjałem z obiektywnie dalece potężniejszym przeciwnikiem – osiągnąć *Moc* zdolną całkowicie zmienić układ sił lub kalkulowany wcześniej przez strony rezultat konfrontacji. Aktem oddziaływania może być czyn uznany za niemożliwy do realizacji (wymagający straceńczej odwagi lub innowacji), zastosowanie nowej technologii lub o dalekosiężnym znaczeniu strategicznym (np. zabicie admirała Yamamoto). Akt ten – to kluczowe słowo – powinien być nieprzewidywalny⁸.

專家

III.9

Przykłady i „gimnastyka koncepcyjna”

Za wręcz idealny przykład można uznać anegdotę o usunięciu z hotelu niepożądaną osobą, przedstawioną na początku tekstu J. Duczmałewskiego (s. 277). Inny przykład: można komuś nakazać zdjąć koszulę, a można też podwyższyć temperaturę w pomieszczeniu – koszula zostanie zdjęta. Aby zmienić zachowanie uczestników obrotu gospodarczego można wprowadzać nowe prawa i regulacje. Wystarczy jednak zmienić stopy procentowe, a dotknięci zmianą zaczną podejmować decyzje zgodne z nową sytuacją... kierując się nie wytycznymi, ale własną kalkulacją zysku.

⁸ W tym sensie, że nie uwzględnia się jej w kalkulacjach jako zbyt nieprawdopodobną. Taki rodzaj anomalii zwie się „czarnym łabędziem”. Doktryna użycia sił specjalnych to stawianie przeciwnika przed czymś nieprzewidywalnym, do czego służy narzędzie myślenia poza schematami ang. *outside the box*.

Przykład dłuższy, bliższy mi osobiście, ale hipotetyczny, gdyż subiektywnie domniemuję premedytację. Dotyczy losów wyjątkowej części naszej pop-kultury – wszechświata *Gwiezdnych wojen*, a konkretnie jego ostatniej kinowej trylogii. Wszechświat ten to nie tylko filmy kinowe, ale setki gier, książek, przedmiotów kolekcjonerskich, przebieranie się za ulubione postacie przez dziesiątki tysięcy fanów itp. Słowem – wariactwo. Ale pozytywne, z pasją.

Znaczna część fanów bardzo źle odebrała strukturę narracji z najnowszej trzyczęściowej opowieści. Podstawowym zarzutem spośród wielu było to, że główna bohaterka osiąga wszystko bez treningu i wysiłku, m.in. pokonuje swojego arcyprzeciwnika w pierwszym starciu, podczas gdy jej odpowiednik Luke Skywalker z trylogii z lat 1977–1983, zanim stał się potężny, zbierał solidne cięgi. Decydentom kreatywnym, zwłaszcza reżyserom, zarzuca się niekompetencję w snuciu opowieści. Ale głównym decydentem była producentka Kathleen Kennedy, której zdjęcie w T-shircie z napisem *THE FORCE IS FEMALE* („Kopernik była kobietą”) dla wielu fanów stanowi odpowiednik wizerunku Szatana.

Istnieje hipotetyczna możliwość, że zniszczenie struktury ulubionego kawałka aktywności kulturowej całych rzesz przeważająco męskich odbiorców *Gwiezdnych wojen* jest działaniem celowym, epizodem wojny ideologicznej toczonej w USA przeciw dominacji mężczyzn, nazywanej m.in. walką z „patriarchalnym uciskiem”. Jeden z pokrzywdzonych fanów wyznał, że zakupił bilet na inny film, żeby nie dać zarobić inwestorom jego zdewastowanej właśnie krainy fantazji. Stary chiński traktat mówi: „Metodą oszustwa w jego istocie jest sprawić, by [tamten] coś zrobił, lecz odmówić mu zrozumienia, dlaczego sam chce tak uczynić.” (patrz s. 197).

Generowanie różnicy potencjału jest instrumentem myślowym o nadzwyczajnej użyteczności. Jako ćwiczenie spróbujmy wyrazić za jego pomocą dwa przykłady, które pojawiają się w innych miejscach tego tomu.

Przykład pierwszy tego, jak Mistrz Wojowania oddziałuje na świat będąc dostrojonym do Dao natury ludzkiej. Jeśli jest wodzem armii, manewruje tak, że jego własne wojska znajdują się na ziemi śmierci. Dzięki temu żołnierz będzie walczyć w stanie desperacji (w traktacie ta obserwacja pojawia się wielokrotnie). Mistrz Wojowania wytwarza pewną różnicę potencjału w sferze morale: jego żołnierze walczą dając z siebie „sto dziesięć procent”, a armia tamtego, przymuszana rozkazami – nie. Jest więc bardziej podatna na dezercję, pierzchnięcie z pola bitwy etc.

Drugim przykładem generowania i zaprzęgnięcia do swoich celów różnicy potencjału (patrz s. 355) jest mechanizm przepływu siły roboczej w UE. Państwa rdzenia Unii ustanawiają wolność podejmowania pracy w całej Unii. Ale różnice w zarobkach i sile gospodarek (to „nasza” różnica potencjału) sprawia, że przepływ jest jednokierunkowy: z krajów biedniejszych drenowani są cenni specjaliści (lekarze, hydraulicy, budowlańcy). A więc wojna (najgorsze z możliwych rozwiązań, jak pisał Sun Zi) nie jest konieczna do pozyskania zasobu, o który toczy się rywalizacja.

Pustka i Pełnia jako pozór i stan rzeczywisty

Większość parametrów definiujących zdolność oddziaływania narzędzia, jakim jest m.in. armia, zmienia się w cyklach lub po prostu zgodnie ze swoją naturą, co Chińczycy określają „każda rzecz ma swoje *dao*”. Sztuką zwyciężania będzie więc zmyślne regulowanie oscylacji parametrów swoich i przeciwnika. Wódz winien sprawić, że jego własna armia osiągnie optymalny stan – stan *Pełni*. Tamten będzie łatwym celem, gdy jego *Moc* będzie możliwie niska – gdy osiągnie stan *Pustki*.

Istotna jest tu różnica potencjału *Mocy*, a nie wartości bezwzględne! Jeśli więc wódz uderzy w optymalnej konfi-

guracji (tj. przy maksymalnej różnicy potencjałów) będzie to uderzeniem *Pełni w Pustkę* (Twardego w Miękkie), czyli ideałem, który wychwala Sun Zi.

Ale para pojęć *Pełnia* i *Pustka* ma drugie, równie ważne znaczenie – stan rzeczywisty i ułuda, pozór. By podjąć optymalne decyzje i działania, wódz musi obserwować stan nieprzyjaciela, czym buduje swoją świadomość sytuacyjną. W tradycji chińskiej obrazami mentalnymi tworzonymi w celu zmylenia nieprzyjaciela są *Pełnia* i *Pustka*. Można zmieniać dynamicznie jedno w drugie, można pozorować siłę, będąc słabym i odwrotnie. Wszystko to w celu wywarcia wpływu na decyzje przeciwnika.

Dyslokacja – powodowanie przeciwnikiem

Dyslokacja (ang. *dislocation*) to takie pokierowanie sytuacją i decyzjami przeciwnika, aby jego siły utraciły znaczenie w rozgrywce. Można wyróżnić kilka rodzajów dyslokacji:

- **pozycyjną i czasową**, gdy przeciwnik ma adekwatne siły, ale znalazł się w niewłaściwym miejscu lub czasie (w chwili rozstrzygnięcia losów konfliktu);
- **funkcjonalną**, przy której siły przeciwnika są nieadekwatne do zadania;
- **psychologiczną**, w przypadku której przeciwnik zostaje postawiony przed dylematem moralnym lub inną decyzją, której rozstrzygnięcie uniemożliwia mu zrealizowanie oddziaływania;
- **percepcyjną**, w której przeciwnik nie zdaje sobie sprawy, że jest obiektem oddziaływania – rozmaite niepomysłne zdarzenia interpretuje jako zaistniałe „naturalnie”, a nie w wyniku działań wrogich. Ten rodzaj dyslokacji dotyka kwestii *Bezforemności*.

Wszystkie opisane powyżej prawa są esencją konfliktów we wszelkich możliwych skalach, od życia osobistego, do zmagania hegemonicznych. Uczestnik konfliktu winien posiadać zdolność do przełożenia swojego obrazu sytuacji na kilka różnych wizji sytuacji, co umożliwi mu rozpoznanie faktu uczestnictwa w konflikcie.

Najciekawszym w kontekście tzw. wojen informacyjnych jest jednak to ostatnie prawo ukrywania oddziaływań. Jego działanie najbardziej obrazowo przedstawił Jacek Dukaj w powieści *Czarne oceany*. Jeden z uczestników narady zdefiniował stan spraw, którego zaistnienie byłoby symptodem (kłania się tu niepozorny, a kluczowy termin „definiowania zagrożeń”) rozpoczęcia wojny za pomocą nowo odkrytej technologii:

Po rozpęтaniu Wojen Monadalnych, już w pierwszej ich fazie, nastąpi kompletne podporządkowanie nie uczestniczących w nich krajów i firm siłom dysponującym monadalnymi armiami. Stanie się to albo poprzez takie wpłynięcie na umysły ich zarządców, iż zaczną podejmować wyłącznie złe decyzje [...] poprzez „skłonienie” owych zarządców do zawarcia odpowiednich umów wasalnych. Ostanie się jedynie owych kilka podmiotów liczących się w Wojnach, bo władających monadami. Po tym właśnie rozpoznamy początek fazy pierwszej: nastąpi szybka konsolidacja kapitałowa.

Na to inny z uczestników, „oświecony” obrazem mentalnym pierwszego, przywołał znane sobie świeże wydarzenie i stwierdził prosto: „Proszę państwa, Wojny Monadalne się już rozpoczęły”. ■

Koncentracja siły ognia

Eksport i adaptacja koncepcji
poza sferą ich oryginalnego sukcesu¹

*Siły skup dla uderzenia na przeciwnika od jednej
tylko strony, a wodza wrogiego zabijesz nawet,
gdy o li tysięcy odległy on. Zwiąż to celu osiągnięciem
mistrzowskim sposobem.*

Sun Zi, XI. 47

To zadziwiające, jak często prawidłowość tak oczywista jak koncentracja siły atakującego musiała być odkrywana na nowo. Równie zaskakujące jest to, że prawie za każdym razem potrzebowała nie tylko wizjonera i mistrza wojskowego fachu, ale też splotu okoliczności, warunków sprzyjających, aby dokonała się rewolucja... jeśli rewolucją można nazywać odkrywanie tej samej reguły działania.

Przykładem rewolucyjnej zmiany jest budowa pancernika HMS Dreadnought, którego koncepcję wdrożył pierwszy lord Admiralicji John „Jacky” Fisher w 1906 roku. Z szeregu innowacji najistotniejszą była rezygnacja z dział kilku kalibrów do walk na różne dystanse na rzecz dział w mniejszej ilości, ale za to największego możliwego kalibru, a więc

¹ Opracowanie oparte na wybitnie inspirujących wywodach nt. koncentracji ognia artyleryjskiego zawartych w książce Waldemara Łysiaka *Napoleon fortyfikator*, Warszawa 2011, s. 54–80, 101–149.

i zasięgu. Wodowanie tego okrętu sprawiło, że wszystkie ówczesne pancerniki z dnia na dzień stały się przestarzałe.

Cofnijmy się do wieku XVIII. „Cały mój system opiera się na zwielokrotnieniu siły oddziaływania przez jej koncentrację”, stwierdził Marc René de Montalembert (1714–1800), twórca rewolucyjnego systemu fortyfikacyjnego doby przednapoleońskiej. Odpierając zarzuty zazdrośników o brak oryginalności systemu, przyznawał otwarcie, że inspiracją dla opracowanych przezeń kilkupiętrowych skazamatowanych działobitni były okręty liniowe dysponujące kilkoma pokładami baterijnymi.

Przed pojawieniem się okrętów liniowych główną taktyką walki na morzu były abordaże. Do starć w szyku liniowym, budowano „pływające forty”, w których konstrukcji byli prekursorami i przodowali Brytyjczycy. Było tak m.in. dlatego, że duńskie okręty projektowano do operowania na płytszych niż brytyjskie wodach. Brytyjskie okręty wyposażono w cięższe działa, a przy tym ich obsługa ładowała po prostu szybciej. Pierwszy duński dowódca, zobaczywszy dzieło synów Albionu, miał po prostu rzec: „Musimy takie mieć”.

Wróćmy na ląd. Słabość fortyfikacji bastionowych wynikała z małego nasycenia ich artylerią. Postulowano skupienie ognia artyleryjskiego w punktach rozstrzygających i precyzyjne wyszukiwanie takich punktów. Zaletą systemu Montalemberta było gigantyczne skomasowanie dział fortecznych, dające obronie wyraźną przewagę nad atakiem. Twórca systemu mówił: „Przy oblężeniu artyleria jest wszystkim”.

Ta doktryna koncentracji ognia artyleryjskiego twierdziła królowała w chwili, gdy na scenie dziejów pojawia się Napoleon Bonaparte. Bonaparte, absolwent szkoły artyleryjskiej, zmodyfikował *credo* epoki i przeniósł je z działań oblężniczych na prowadzenie wojny w ogóle: „Na wojnie artyleria jest wszystkim”. Wygrywa ta strona, która skoncentruje więcej artylerii w odpowiednim miejscu.

To było początkiem nowego stylu prowadzenia wojny na sposób Napoleona – „Oblężenia to walka artylerii”². Zwiększono gęstość i natężenie ognia, konstruując nowe lawety. Do obsługi każdej z nich wystarczy trzech ludzi zamiast ośmiu jak dawniej, a na przestrzeni 18 stóp mieszczą się dwa działa zamiast jednego. Mnożąc to przez trzy piętra kazamatowe otrzymujemy na tej samej przestrzeni sześć dział zamiast jednego. Poprzedni system fortyfikacji (system Cormontaigne’a), w którym działa umieszczano na odkrytych wałach, pozwalał na rozlokowanie 2,5 raza mniej dział niż przy nowym systemie, w którym działa były skazamowane piętrowo.

Dla stworzenia swojej doktryny Napoleon musiał przejść szkołę artylerii³. Jest to potwierdzenie reguły, którą Łysiak wyraża jako ogólną prawidłowość:

działa koncepcyjne i doktryny wydają się być wynikiem zbiorowego wysiłku wielu umyśłów działających niezależnie od siebie.

Użyteczność swojej wizji Napoleon wykazał w czasie oblężenia Tulonu. Będąc zaledwie majorem, przekonał dowodzących oblężeniem, aby zamiast uderzać na to portowe miasto ze wszystkich kierunków, skoncentrować wysiłki na zdobyciu grupy fortów zwanej „Małym Gibraltarem”. Zdobyty w zaciekłym boju punkt pozwalał ostrzeliwać trasy zaopatrzenia płynącego drogą morską.

Napoleon, dopuszczony do grona decyzyjnego, skrytykował dotychczasowy plan szturmowy ze wszystkich stron i zaproponował uderzenie w jeden punkt – Redutę Angielską na przylądku Caire. Łysiak relacjonuje, że kawaler du Teil bez słowa, z własnej woli, podporządkował się swemu by-

² Tamże, s. 80.

³ Tamże, s. 54.

łemu uczniowi, majorowi Bonapartemu, chociaż sam nosił stopień generała! Decyzja ta „rozstrzygnęła o losie twierdzy”⁴. Odcięte od zaopatrzenia wojska koalicji francuskich rojalistów, Anglii i Hiszpanii poddały się.

Przenieśmy się na inny kontynent, o kilka dziesięcioleci później, do epoki wojny secesyjnej (1861–1865). To również był czas rewolucji. Czas, w którym na polach bitew pojawił się pocisk wynaleziony przez francuskiego majora Clau-
da-Étienne’a Minié (1804–1879). Dzięki odpowiedniemu ukształtowaniu dna pocisku pod wpływem eksplozji gazów prochowych rozszerzał się on i szczelnie wypełniał przewód lufy, drastycznie poprawiając zasięg, celność, ale przede wszystkim szybkostrzelność. Epoka muszketu i formacji liniowych skończyła się.

Podobnie karabiny maszynowe zmieniły sposób walki na przełomie XIX i XX wieku, sprawiając, że już w czasie I wojny światowej ciężkie karabiny maszynowe przechyliły szalę przewagi z ataku na obronę. Wojna pozycyjna i dziesiątki tysięcy ofiar szturmów dziesiątkowanych ogniem CKM-ów na frontach we Francji była wynikiem tych przemian.

Impas przełamała kolejna rewolucja – ale nie zastosowanie czołgów, a wypracowanie przez Niemców taktyki infiltracji. Istotą obu innowacji była koncentracja siły ognia celem wytworzenia zdolności przełamującej. Specjalnie szkolone i wyposażone jednostki szturmowe Sturmtruppen atakowały na bardzo wąskim odcinku, przedostając się na tyły przeciwnika i celowo omijając umocnione punkty.

Dopiero ta taktyka stała się fundamentem do bodaj najbardziej spektakularnej koncepcji wojennej – taktyki *Blitzkriegu*, wojny błyskawicznej. Czołgi były używane zgodnie z doktrynami armii europejskich do wsparcia ataków piechoty.

⁴ Tamże, s. 56.

Zostały przez Niemców zgrupowane w nasyczone bronią pancerną szpice uderzeniowe i replikowały taktykę infiltracji na szczeblu operacyjnym.

Ten ciąg ponownego wynajdywania koncentracji można wzbogacać o kolejne przykłady bez końca. Niemal w każdym z pism Bonapartego pojawiało się słowo klucz: koncentracja. Ci z nas, którzy będą w stanie tę koncepcję wcielić w życie, dopasować instrument koncepcyjny, jakim jest koncentracja do zadań, które przed nami stoją, odniosą zwycięstwo. Takiej innowacji koncepcyjnej towarzyszą zwykle nowe bronie... Przykładem zastosowania idei koncentracji siły ognia jest zasada działania ładunku kumulacyjnego, który Niemcy użyli do zrealizowania rajdu sił specjalnych na fort Eben-Emael w maju 1940 roku. Siła wybuchu takiego ładunku formowana jest – zamiast rozproszyć się we wszystkie strony – skoncentrowany i skierowany w jeden punkt strumień.

Ideę tę rozpoznać można nie tylko w rzuceniu sił elitarnych przeciwko żołnierzom z poboru. Przenieśmy ten instrument poza kontekst wojny. A konkretnie – do tworzenia synergii generującej innowacje techniczne. Widzimy ją w powoływaniu do życia centrów innowacyjnych takich jak Dolina Krzemowa, która dzięki ściągnięciu kapitału finansowego i ludzkiego mogła stać się matecznikiem innowacji technicznej, kluczowej dla Stanów Zjednoczonych w zmaganiach zimnowojennych. Chińskim odpowiednikiem Doliny Krzemowej jest rejon miasta Shenzhen.

A teraz do marketingu. Umysł ma pewną „głębokość obrony” przed nawałą reklam, która opiera swą skuteczność na tzw. efekcie samej ekspozycji⁵. Każdy z nas powie, że nie ogląda i nie słucha reklam, a zatem nie poddaje się

⁵ To zmiana ustosunkowania afektywnego wobec obiektu na skutek zwiększenia liczby kontaktów z nim. W języku potocznym prawidłowość tę opisuje się zwrotem „nieważne, jak mówią, byleby mówili”.

ich przekazowi. A tu proszę. Dobra reklama jest jak kilof – niby wchodzi jednym uchem i wychodzi drugim, a jednak w głowie zostaje. Idziemy i kupujemy. Kampania marketingowa zawiera plan „jak długo i z jaką siłą przekazu” działać należy, aby bariery umysłowe „przeciwnika” na tym wybranym kierunku skruszały.

Sun Zi w swoim traktacie wielokrotnie roztaczał wizję tego, kim jest Mistrz Wojowania. Będzie ów mistrz zdolny tak zarządzać swoją *Mocą*, tak manipulować *Mocą* armii przeciwnika, że zawsze uda mu się stworzyć i/lub dostrzec warunki, w których różnica ich potencjału będzie gwarantowała mu zwycięstwo. W rozdziale piątym traktatu czytamy:

Przyczyną zaś, dla której wojska w starciu wroga miażdżą jak potężny głaz jajko, Pustka (xu 虛) jest i Pełnia (shi 實).

Niezależnie od tego, w jakiej sferze decyduje się bitwa – morale konkurujących narodów, walna bitwa uzbrojonych po zęby armii – *Pełnia* winna uderzać w *Pustkę*, twarde wmiękkie, silne w słabe. Kluczem do tajemnicy zwycięstwa jest przetłumaczenie koncepcji koncentracji na logikę pola walki, na którym przyjdzie nam się akurat znaleźć. ■

專家

III.10

Teoria królowej i teoria króla

Pustka i Petnia w chińskich oraz zachodnich wzorcach toczenia wojen

Twardym w twarde czy twardym w miękkie?

Chińska sztuka wojenna wyewoluowała pod wpływem zasadniczo innej etyki, sposobu rozumienia człowieczeństwa, ale też kosmologii, czyli sposobu postrzegania Wszechświata i wzajemnych zależności zachodzących w nim zjawisk. Najstarszym kompendium wiedzy na ten temat jest *Księga przemian*, której geneza sięga chińskiego neolitu. Była ona i nadal jest instruktorem obserwacji, ale też wpływającym na otaczającą ludzi rzeczywistość. W maksymalnym skrócie: ten zbiór starożytnych maksym uczy, jak działać w danej sytuacji społecznej z uwzględnieniem faz świata.

Fazy świata rządzą się swoimi prawami, które w chińskim kręgu kulturowym określane są jako *Dao*, czyli nienazywalna wszechzasada funkcjonowania wszystkich zjawisk. Oscylują one w swym natężeniu od szczytu do minimum. Prężne imperium może osiągnąć apogeum swojej siły, aby po okresie maksymalnej ekspansji popaść w bezsilę, dekadencję... i w końcu ulec któremuś z rzędu najazdowi barbarzyńców lub rebelii powodowanego głodem chłopstwa.

Znane bodaj wszystkim miłośnikom historii wojskowości dzieło *Sztuka wojny* to traktat, w którym maksymy *Księgi przemian* zaszerwowane są czytelnikowi w formie porad w konkretnym kontekście – prowadzenia konfliktu zbrojnego czy też posługiwania się (dowodzenia) armią i oddziaływania nią na przeciwnika i bieg wydarzeń. Gdyby przetłumaczyć dosłownie oryginalny tytuł traktatu, brzmiałby on *Reguły posługiwania się armią mistrza Suna*.

Sun Zi, domniemany autor dzieła, posługuje się tymi samymi metaforami, które znajdziemy i w *Księdze przemian*. Napotkamy więc w starożytnym traktacie maksymę „uderzaj pełnią w pustkę” lub „uderzaj twardym w miękkie” wyrażoną w anegdotach i zaleceniach formułowanych na użytek adepta taktyki i strategii. Sun Zi pisał:

Skłoń przeciwnika do decyzji pochoptej, korzyści pozorne pokazując. Gdy po jego stronie nieład zapana, niespodziewanie uderz i go pokonaj. Kiedy w stanie Pełni jest przeciwnik, na jego atak się gotuj. (I.15-17)

專家

III.11

Pełnia (*shi* 實) to stan maksymalnej gotowości bojowej, na co składać się może apogeum morale i siły żołnierzy, splot korzystnych okoliczności taktycznych, geopolitycznych itp. Może to być stadium przygotowania kraju i narodu na wysiłek wojenny, a więc efekt długoletnich prac i zapobiegliwości. Stan *Pustki* (*xu* 虛) to odwrotność powyższego, a więc sytuacja, w której armia jest z jakiegoś powodu słaba: wyczerpanie, nieudolny lub omamiony fortelami dowódca, skromny rozmiar względem sił przeciwnika itp.

Pełnia i *Pustka* mają też inne znaczenie, które często przejawia się przez starożytne chińskie traktaty militarne i funkcjonuje także we współczesnej myśli wojskowej. *Pełnia* to coś prawdziwego, rzeczywistego, a *Pustka* to nasze złudzenia, ułuda, coś, co jest tylko pozorem. Ta para znaczeń, choć

zasadniczo wywodzi się z myśli buddyjskiej i jest z nią kojarzona, bardzo często przewija się w chińskiej cywilizacji i to jeszcze na długo przed importem do Chin buddyzmu, co nastąpiło około III wieku naszej ery.

Księga przemian ogólnie, a traktat *Sztuka wojny* w kontekście wojskowym, zaleca takie manipulowanie stanem swojej armii i okolicznościami, aby twardym (*Petnią*) uderzyć w miękkie (*Pustkę*). Należy więc wyczekać, aż naturalne cykle Wszechświata – mówi *Księga przemian* – przyjmą postać taką, że minimalnym wysiłkiem zdołamy wywrzeć maksymalny efekt. Sun Zi tłumaczy to na język żołnierza w wielu miejscach swojego traktatu, pisząc między innymi:

Jeśli wojska przeciwnika są sił pełne, wyczerpać je trzeba. (I.20)

Przeto, jeśli przeciwnik w Petni sił jest, on go wyczerpuje. (VI.4)

W chińskiej przestrzeni umysłowej ta maksyma jest powszechnie rozpoznawanym przysłowiem, a zarazem jednym z „planów działania”, które dogłębnie analizuję w mojej książce *36 forteli*. Na marginesie: polskie słowo „fortel” to tłumaczenie chińskiego *ji* (計, czyt. dźi), które ma zupełnie inne pole semantyczne – w języku chińskim oprócz podstępny to zmyślny plan, procedura. Przywołany „fortel” zaleca znaleźć *entry point*, punkt wejścia czyli miejsce albo moment przyłożenia dźwigni. Trzeba wybrać czas ataku wtedy, gdy stosunek sił stron walczących jest dla nas samych najbardziej korzystny.

Taką sytuację widzimy w najbardziej oczywistym przykładzie wziętym z naszej polskiej historii – rozgrywce Jagiełły w dniu bitwy pod Grunwaldem. Relacje historyczne mówią, że na polu bitwy pojawili się z jednej strony wymęczeni całonocnym forsownym przemarszem Krzyżacy, gotujący się –

niemalże dosłownie – na bitwę w pełnym słońcu, a z drugiej wojska Litwy i Korony, spokojnie czekające wśród dających cień lasów. Stały więc naprzeciw siebie armie niedospała i wyspana, wymęczona upałem i wypoczęta. *Pustka i Pełnia*.

Niech Bóg nas rozsądzi

Teraz wróćmy do świata Zachodu, do świata Clausewitza. Do świata, w którym mniej lub bardziej ostentacyjnie panoszy się wzorzec, zgodnie z którym zwycięstwo należy osiągnąć w możliwie spektakularnym starciu, w walnej bitwie, a szerzej – w konfrontacji sił mających zbliżoną (obyczajowo i rytualnie) naturę.

Uważam, że dążenie do konfrontacji sił podobnej natury jest głęboko wdrukowane w naszą kulturę, system prawny i sposób myślenia. Ten wzorzec odziedziczyliśmy po starożytnej Grecji, w której spór między dwoma polis rozstrzygała bitwa dwóch armii hoplitów. Wygrywała ta falanga obywateli polis, która przegoniła przeciwnika z placu boju bądź w inny sposób wykazała swoją wyższość.

Istotną fazą ewolucji tego wzorca były pojedynki rycerzy i bitwy pojedynkowe, praktykowane w średniowiecznej Europie. Nie dopuszczały stosowania podstępów w określonych zwyczajem fazach konfrontacji, ponieważ stanowiły formę sądu bożego, mającego wskazać tę stronę, przy której stoi prawda i Bóg. Zwycięstwo odniesione podstępem hańbiło, a przede wszystkim nie rozstrzygało. Zakres akceptowalnych i nieczystych zagrań zmieniał się oczywiście z czasem i miejscem zdarzenia.

Przykładem takiej bitwy pojedynkowej jest bitwa pod Koronowem, stoczona 10 października 1410 roku. Piotr Derdej, autor opracowania *Koronowo 1410*, cytuje kronikę Długosza, według którego w bitwie przeciwnicy zarządzali przerwy,

專家

III.11

nosząc sobie nawzajem wino. Według przytaczanych przez Derdeja historyków, Stefana Marii Kuczyńskiego i Zdzisława Spieralskiego, wynikało to z przekonania, że

rycerscy goście zakonu rodem z Europy Zachodniej [...] wciąż jeszcze zachowywali prastare obyczaje rycerskie, nakazujące szacunek wobec przeciwnika, który walczy uczciwie.

Wcześniej Derdej pisze:

Rycerstwo po obu stronach przestrzegało zachodnio-europejskiego kodeksu honorowego i toczyło tę bitwę również na sposób zachodni, na poły turniejowy, gdzie stawali w szranki równi sobie [...] w obyczajach rycerskich przeciwnicy, którzy podziwiali i szanowali się nawzajem, choć chwilowo – walczyli pod przeciwnymi sobie sztandarami.

Teoria króla i teoria królowej

W obu cywilizacjach, zachodniej i chińskiej, dowódcy i mężowie stanu stawali przed wyborem sposobu zneutralizowania przeciwnika. Taka neutralizacja to synonim wygrania wojny. Jednak treści mieszczące się w owym synonimie zależą od kontekstu kulturowego, w którym konflikt się toczy, a więc i od zdefiniowania tego, co zwykło się określać mianem „zwycięstwa”. Neutralizacja to bardzo sprytnie słowo, bo może oznaczać jedno z całego spektrum zdarzeń, od fizycznego zniszczenia wrogiej armii (narzędzi oddziaływania) poprzez spektakularne zdobycie stolicy, na pozbawieniu wroga woli realizowania jego interesów kończąc.

Możliwe ujęcia tego, czym jest zwycięstwo, to samo sedno różnic między Wschodem a Zachodem. Chińczycy prędzej zadowolą się tym, że przeciwnik zaprzestał przeszkadzania. A zwycięstwo rytualne, na przykład uroczyste podpisanie

pokoju w wagonie kolejowym albo na pokładzie pancernika lub narzucenie poniżających kontrybucji wojennych, może wywołać... albo więcej: zmusić przeciwnika do szukania sposobu na „odzyskanie honoru”. Taką właśnie sytuację obserwujemy w przypadku nastrojów rewanżystowskich w niemieckim społeczeństwie po pierwszej wojnie światowej. Percepcja była taka, że Niemcy wojnę przegrały nie jak przysłało, na polu bitwy, ale w skutek zdławienia ich gospodarki. A percepcja jest wszystkim.

Moim zdaniem

**„zwyciężyć” to sprawić, że inni utracą wolę
do przeciwdziałania naszym planom, zoptymalizować
swoją zdolność oddziaływania na bieg wydarzeń.**

W tym celu nie trzeba ani zniszczyć fizycznie przeciwnika czy jego narzędzi działania (wtedy napisalibyśmy: pozbawić go zdolności do przeciwdziałania nam...), ani nawet narzucać mu własnych poglądów czy zniewolić politycznie lub fizycznie. W wersji minimum wystarczy wywołać w nim zjawisko psychologiczne znane jako „poczucie rzeczywistości lub postrzeganej przegranej”, zniszczyć jego morale (ang. *fortitude*).

Ta „wersja minimum” to kwintesencja chińskiej filozofii prowadzenia konfliktu w dowolnej sferze, poczynając od życia osobistego, a na formułowaniu doktryn geopolitycznych kończąc. Także w czasach współczesnych i w kontekście budowania tak zwanego Nowego Jedwabnego Szlaku¹. Ta wspomniana powyżej jako „szukanie *entry point*” koncepcja polegająca na podjęciu działania w chwili optymalnego dla działającego stosunku sił to koncepcja *wuwei* (無為), inaczej *doktryna niedziałania*.

¹ Nawiasem mówiąc, ta nazwa na Inicjatywę Pasa i Drogi (dost. „Jednego Pasa i Jednej Drogi” 一路一帶) to wprowadzający w błąd obraz mentalny ukuty jedynie w Polsce. Niemal nie pojawia się on w debacie anglojęzycznej.

Zbierając materiały do napisania *36 forteli*, trafiłem na absolutnie fascynującą książkę *The Art of Maneuver*, w której amerykański teoretyk Robert Leonhard formułuje dylemat uczestniczącego w konflikcie decydenta (a w tymże dziele dowódcy wojskowego) jako teorię króla i teorię królowej. Leonhard uważa, że dylemat należy rozstrzygnąć definiując, co powinno być lub co jest newralgicznym punktem, którego skuteczne zaatakowanie stanie się momentem konfliktu decydującym o zwycięstwie.

Teoria króla to koncepcja działań, która zakłada atak na punkt najsłabszy – w szachach jest to figura króla. Teoria królowej to atak na punkt najsilniejszy, czyli na figurę królowej. Niech mi będzie wolno przytoczyć fragment mojej własnej książki, omawiający wywód Leonharda:

Wojny i konflikty toczą ludzie. Pierwszorzędnym celem oddziaływania jest umysł przeciwnika. Tak pojmowana sztuka wojenna jest z samej swojej natury gałęzią psychologii. Podejście „zachodnie” to wojna na wyniszczenie (ang. attrition warfare). Metoda zwycięstwa to wytworzenie obliczalnej metodami arytmetycznymi, dającej się więc skwantyfikować, przewagi liczebnej lub materiałowej, a następnie fizyczne (kinetyczne) zniszczenie przeciwnika lub pozbawienie go zdolności albo narzędzi działania. Newralgiczny punkt, którego zniszczenie jest celem, tzw. środek ciężkości przeciwnika (ang. center of gravity), to jego kluczowa siła. Uwarunkowania kulturowe sprawiają, że starcie przybiera formę konfrontacji typu fair game (gry sprawiedliwej), a więc między innymi atak ma naturę uderzania twardym w twarde, a obrona polega na wytworzeniu kontr-siły podobnego typu, co ta użyta do ataku.

W rozumieniu Clausewitza punkt ciężkości konfliktu stanowi albo zbudowanie siły zdolnej do rozbicia armii prze-

ciwnika (kontrsiły podobnego typu), albo zdobycie jego stolicy i – koniecznie! – parada zwycięstwa w rzuconym na kolana mieście. To „koniecznie” jest potrzebne do tego, aby i przeciwnik uznał swoją porażkę, i obserwatorzy ją uprawomocnili, formalnie rozpoznając wywalczony efekt geopolityczny. Ale to nasza zachodnia logika. Decydom wykształconym pod wpływem Sun Zi taka oprawa rytualna wydaje się zupełnie zbędna, a często uznają ją wręcz za szkodliwą, gdyż otwiera drogę do rewanzu.

By schwytać rozbójników, pochwycić ich herszta

Podstawową różnicą między chińskim a zachodnim prowadzeniem wojen jest – oprócz tego, że Chińczycy starają się toczyć konflikty skrycie – osiąganie zwycięstwa bez walki. A więc głównym celem wywieranego oddziaływania i instrumentem realizacji będzie dla nich nie armia (*Pełnia*, twarde), ale ta aktywność przeciwnika, która generowaniu *Pełni* służy (*Pustka*, miękkie). Miarą mistrzostwa decydenta politycznego lub dowódcy okazuje się więc nie umiejętność wygrania bitwy czy wojny, ale rozstrzygnięcie konfliktu, zanim nastąpi kosztowna i nieprzewidywalna eskalacja wymagająca użycia wojska. Przytoczę teraz moje dwa ulubione fragmenty *Sztuki wojny*, które, choć pozornie odnoszą się do użycia wojska, to opisują dowolną sytuację oddziaływania na bieg rzeczy:

Wódz, co zwycięstwo osiąga sposobem takim, iż postronni je dostrzegają, nie jest mistrzem największym. Ten, co piórko uniesie, nie jest wszak siłaczem, ten, co słońce i księżyc dostrzeże, sołim wzrokiem nie włada, jako i gromu dostyszenie świadectwa słuchu nadzwyczajnego nie daje. Ten, którego w dawnych wiekach Mistrzem Wojowania zwali, niepostrzeżenie zwyciężał. Stąd

專家

III.11

zwycięstwa jego, przez postronnych nienależycie cenione, ani mu sławę wodza wielkiego przynosiły, ani chwałę za czyny niezłomne.

[...] Przeto armia, której zwycięstwo jest pisane, pierwszej zwycięża, potem zaś dopiero o stoczenie bitwy się stara, armia zaś na klęskę skazana pierwszej wdaje się w walkę, a dopiero w boju nadziei zwycięstwa szuka. (IV. 9-12, 15)

Aby osiągnąć zwycięstwo, dowódcy zachodni i chińscy mają do dyspozycji pulę działań, zasadniczo dzielącą się na dwie grupy względem identyfikacji punktu newralgicznego, którego zaatakowanie prowadzi do nokautu lub decydującego załamania wysiłków przeciwnika. Chińczycy, jak już powiedziałem, uznają walne starcie „siły i kontrsiły” (czyli oblężenie lub walną bitwę głównych sił) oraz wszelkie warianty i odmiany takiej konfrontacji za najgorsze rozwiązanie. Będą starali się oddziaływać w miejscach i sytuacjach, których nie da się określić, a czasem nawet zauważyć i zidentyfikować jako „decydującego starcia”. To nie jest temat na niniejszy esej, ale tak poprowadzona „wojna bez wojny” to esencja tego, co dziś nazywamy wojnami hybrydowymi².

Podejście chińskie, którego prekursorem jest Sun Zi, Leonhart nazywa wojną manewrową (ang. *maneuver warfare*) – w kontraście dla wojny na wyczerpanie (ang. *attrition warfare*, patrz wyżej). Pozwolę sobie podsumować jego wywód:

² To niezbyt fortunna nazwa na wojny toczone w tzw. przestrzeni umysłowej, czyli polegające na kształtowaniu percepcji uczestników konfliktu oraz oddziaływaniu na ich kolektywnie osiąganą mentalną zdolność aktywnego wpływania na bieg wydarzeń. Jedną z podstawowych technik prowadzenia wojen w przestrzeni informacyjnej jest ukrycie tożsamości działającego aktora, a przynajmniej uniemożliwienie przypisania rozliczalności (odpowiedzialności; patrz s. 637). To jest esencja tego, co Sun Zi w swoim traktacie identyfikuje jako ideał: przyjęcie bezkształtności, która uniemożliwia przeciwnikowi wygenerowanie adekwatnej kontrsiły (planowania kontraposunięć), ale też pogłębia zjawisko wyuczonej bezradności.

W takiej wojnie uczestnik uzyskuje przewagę, wykorzystując trudne do zważenia słabości i siły ludzkiej duszy. Psychologia jest fundamentem wszystkich koncepcji wojny manewrowej — starcia dwóch przeciwstawnych ludzkich woli. W wojnie manewrowej środek ciężkości przeciwnika to jego kluczowa słabość. Atak ma postać uderzania twardym w miękkie, najlepiej w warunkach możliwie nieuczciwych dla tamtego.

Kwintesencję powyższego rozumowania w chińskiej sztuce wojennej znajdziemy w traktacie Sun Zi:

Dlatego najwłaściwszym wojny rodzajem jest zamysty i plany³ przeciwnika wniwecz obrócić. Mniej pomyślnym jest uderzenie w sojusze jego. Gorszą jeszcze rangę atak ma na jego wojska, a najgorszym jest miast jego obleganie.

專家

III.11

Garść przykładów

Wśród możliwych wariantów dla realizacji teorii króla wybiorę teraz dwa. Pierwszy z nich to maksyma-przysłowie: „By schwycić rozbójników, pochwyć ich herszta”.

Naczelny decydent dla armii lub jakiegokolwiek dążącej do kolektywnych celów grupy jest zwykle jej najwrażliwszym ogniwem w tym sensie, że wymaga minimalnych nakładów do zaatakowania⁴. A taki minimalistyczny atak przekłada się często na maksymalny efekt. W osobie charyzmatycznego przywódcy koncentruje się „wola polityczna” do kontynuowania konfliktu albo zdolność do jego toczenia, a czasem wręcz do jego wygrania. Takim ogniwem był admirał Isoroku Yamamoto, który został przez Amerykanów

³ W tym wolę i motywację wprowadzania ich w czyn.

⁴ Na marginesie, amerykański historyk John Keegan definiuje wojnę jako „kolektywne zabijanie dla kolektywnych celów”.

zabity – pod dyktando chińskiego przysłowia – w słynnej akcji z kwietnia 1943 roku.

Inny wariant zastosowania teorii króla to przysłowie-fortel „zabierz opał spod kociołka”. Tu płynnie przywołamy przykład z tego samego okresu i teatru działań. W pułapkę uderzenia twardym w twarde wpadli Japończycy w 1941 roku. Zakochani w swoim triumfie w bitwie pod Cuszimą (to moje osobiste przypuszczenie), uznali, że atakując bazę w Pearl Harbor, powinni zniszczyć „twarde”, czyli amerykańskie pancerniki i lotniskowce. Atak na składy paliwa, kluczowe dla podtrzymania możliwości działania US Navy na Pacyfiku, był zaplanowany dopiero dla trzeciej fali nalotu, która, ze względu na oprzytomnienie Amerykanów i wzmagającą się obronę przeciwlotniczą, została przez dowodzących atakiem odwołana.

Japończycy źle zdefiniowali zadanie do wykonania. Ich strategicznym celem było usunięcie z teatru pacyficznego amerykańskiej floty, ale nie jej „zniszczenie” (uderzenie twardym w twarde)! Gdyby więc w „dniu niesławy” skoncentrowali się na zniszczeniu magazynów paliwa, a następnie zniszczyli lub uczynili nieprzydatnym Kanał Panamski, najprawdopodobniej osiągnęliby strategiczny cel – Amerykanie sami wycofaliby się, dając Imperium Nipponu przestrzeń i czas do zagarniania kolejnych połaci Azji Wschodniej.

Ostatni przykład to wojna w Wietnamie. Jeden jej aspekt wydaje się dla całego tego konfliktu najważniejszy. Wietnamscy decydenci toczyli konflikt w myśl koncepcji walki partyzanckiej Mao Zedonga, który sformułował ją w postaci traktatu w roku 1937. Jej centralnym punktem jest budowanie własnej siły i wyczerpywanie siły przeciwnika.

Amerykanie równie bezwiednie co skwapliwie współpracowali w tym zakresie ze swoim przeciwnikiem. Uwięzieni w swoim zachodnim modelu konfliktu, toczyli wojnę na wyczerpanie za pomocą maszyny wojennej stworzonej do walki

z symetrycznym, tj. podatnym na załamanie maszyny przemysłowej, przeciwnikiem.

Z niecierpliwością wyczekiwali decydującego starcia i próbowali je sprowokować. Mogliby wówczas wyzyskać swój atut – siłę ognia lotnictwa i artylerii. Ta konkretnie rozgrywka nastąpiła w kampanii 1968 roku w rejonie amerykańskiej bazy ogniowej Khe Sanh. Amerykanie kusili okazją do powtórzenia przez Wietnamczyków ich wiktorii odniesionej nad Francuzami w Điện Biên Phủ w 1954 roku.

Tamta bitwa była klasycznym starciem typu „teorii królowej”. Ale teraz Wietnamczycy ograli Jankesów w ich własną grę, grając przy tym w swoją. Dla dowodzącego wietnamskim wysiłkiem wojennym generała Võ Nguyêna Giápa (1911–2013) atakowanie amerykańskiej „pełni”, przeważającej formy, czyli sił wojskowych obecnych na terytorium Wietnamu, było niepożądanym, kosztownym i zasadniczo samobójczym zastosowaniem teorii królowej. Cel Giápa znajdował się na innym kontynencie. Zamiarem wietnamskiego stratega było wymęczenie amerykańskiego społeczeństwa, a konkretnie – uderzenie na jego „styk” z demokratycznie obieralnymi reprezentantami.

Konkretną strategią Wietnamczyków była gra na czas („wyczekaj, aż wróg się zmęczy”), ale też sprytnie posunięcia mające poróżnić amerykańskich decydentów ze społeczeństwem. Taki cel miała – jak coraz częściej czytamy w opracowaniach historycznych – zarówno aktywizacja ugrupowań lewicowych na terenie USA, jak słynna ofensywa „Tết” z 1968 roku. Ale choć ofensywa skończyła się dla strony wietnamskiej potwornymi stratami, jej cel nie był militarny. Dowodzący wysiłkiem Wietnamu Północnego generał Giáp osiągnął coś zupełnie innego: niezbitcie wykazał amerykańskiemu telewidzom (czytaj: wyborcom), że – wbrew optymistycznym komunikatom Białego Domu – wojna wcale nie zbliża się do zwycięskiego dla Amerykanów końca.

Fortel w fortelu w fortelu, czyli podsumowanie

I to jest świetny moment, żeby wskazać moją ulubioną ciekawostkę dotyczącą chińskiej sztuki stosowania podstępów, powiązanej – zawsze! – z wzorcami będącymi esencją *Księgi przemian*.

„Ukryj Pełnię w Pustce”, „ukryj Pustkę w Pełni” poucza Sun Zi. Ukryj swoją siłę w okazywanej na zewnątrz słabości. Udawaj słabego, gdyś jest silny. Albo gdyś jest słaby, udawaj silnego. Ustaw ciury obozowe w szyk bitewny, by wróg przeląkł się niespodziewaną zmianą stosunku sił. Strosz się – jak robią walczące zwierzęta. Albo prowokuj. Upozuj się na łatwą zdobycz, aby przeciwnik zlekceważył środki ostrożności, nie użył całej dostępnej mu siły.

To – bardziej ogólnie, bliżej *Księgi przemian* niż *Sztuki wojny* – dwie siły o przeciwnej naturze, z których jedna ukryta jest w drugiej. Obie widzimy w znanym chyba każdemu znaku Yin-Yang. Dwie niepozorne kropki to nie tylko początek przemiany oscylujących sił – białego w czarne i czarnego w białe. Siły w słabość. Pełnej gotowości bojowej w wyczerpanie. Pozoru i ułudy w prawdziwy obraz spraw. To napomnienie, że *Pustka* skrywa *Pełnię* i na odwrót. Ale to też ostrzeżenie, że nawet w apogeum siły gdzieś tam da się znaleźć słaby punkt... i na odwrót. Najslabszy przeciwnik też dysponuje jakimś fortem ostatniej szansy, by nim znienacka ukąsić. To nauka, że nawet najsilniejszy przeciwnik zawsze ma jakiś słaby punkt, przysłowiową piętę achillesową. To w końcu też porada, że jeszcze nie czas na decydujący ruch, że oscylujące zjawiska jeszcze się nie ustawiły jak należy... a zarazem tajemnica chińskiej cierpliwości i przypisywanej temu narodowi dalekowzroczności.



W konkretnym przypadku wojny w Wietnamie to również dwie różne metody osiągnięcia celu. Ofensywa „Tết” to wal-

na bitwa głównych sił, akcja mająca dla Amerykanów uwodzący niczym syreni śpiew charakter mokrego snu. To teoria królowej. Jednak jej celem politycznym, a raczej psychologicznym, bo rozgrywającym się w sferze walki umysłów, a nie bluzgających ogniem dział, okazało się nastawienie amerykańskich wyborców. Zaś atak nie na uzbrojoną po zęby armię, ale na coś bardzo podatnego na „miękkie” wywieranie wpływu, to teoria króla, czyli bodaj najgłębsza esencja dzieła Sun Zi – aby zwyciężyć, zaatakuj plany i zamysły przeciwnika, jego wolę walki (ang. *fortitude*).

Skrywanie *Pelni* w *Pustce* i *Pustki* w *Pelni* oznacza tworzenie skomplikowanych obrazów mentalnych. Stawianie ich przed oczami przeciwnika tak, aby tamten z własnej woli i na własny koszt wpakował się na drogę wiodącą do zguby – nie dostrzegłszy konsekwencji na kilka ruchów naprzód. Chińscy decydenci, wychowani na traktacie Sun Zi, na anonimowej kompilacji *Trzydzieści sześć forteli* i na *Księdze przemian*, mają nad nami naturalną przewagę oswojenia z trikami, których przewidzenie lub zauważenie już w fazie realizacji może zadecydować o wygranej czy porażce. „O upadku lub przetrwaniu państwa”, jak pisze Sun Zi na samym początku swojego traktatu.

Dziś, w roku 2020, kiedy stoimy w obliczu końca geopolitycznej pauzy i korekty politycznej układu sił zmienionego przez wzrost potęgi Chin, obserwujemy skomplikowany taniec mocarstw ponad naszymi głowami. Czy któremuś z nich uda się przeważać, zanim otwarcie toczona wojna stanie się nieuchronną fazą zmagania o władzę nad światem? Czy zdołamy rozpoznać ten moment, gdy nastąpi? Czy będą nad nim debatować omamieni oficjalną narracją historycy przyszłości?

Kiedy sprawa się dokona, to – idę o zakład – dokona się niezauważenie. Zgodnie z nieśmiertelnymi słowami, które raz już tu przytoczyłem:

專家

III.11

Ten, którego w dawnych wiekach mistrzem wojowania zwali, niepostrzeżenie zwyciężał. Za tą przyczyną zwycięstwa jego, przez postronnych nienależycie cenione, ani mu stawę wodza wielkiego przynosiły, ani glorię za czyny niezłomne.

Być może gracz, jeden grający w teorię króla, a drugi wkręcony przez pierwszego w teorię królowej, tylko się do siebie uśmiechną... Trochę jak w niepozornej scenie filmu *Ostatni rycerz*⁵, w której jeden z dwóch wojowników grających w szachy, zmarszczywszy brwi nad niepozornym ustawieniem pionów, rzekł z cichym podziwem: „Hmm! Wygląda na to, że wygrałeś”.

Wykorzystane prace

Leonhard Robert, *The Art of Maneuver: Maneuver-Warfare Theory and Airland Battle*, Novato 1994.

Plebaniak Piotr, *36 forteli. Chińska sztuka podstępów, układania planów i skutecznego działania*, Poznań 2017.

⁵ 2015, reż. Kazuaki Kiriya; to koreańsko-czeski film o rycerzach z Morganem Freemanem. Żartobliwie, ale gorąco polecam ten *retelling* japońskiej opowieści o czynie czterdziestu siedmiu samurajów.



Piotr Plebaniak – socjolog, historyk. Doktorant Wydziału Historiografii na PCCU w Tajpej na Tajwanie, gdzie pisze pracę zestawiającą wzorce rozwoju cywilizacji starożytnej Grecji i starożytnych Chin.

Autor m.in. książek *36 forteli. Chińska sztuka podstęp-
pu, układania planów i skutecznego działania* (2017),
Drogi wędrownych doradców (2019), *Chiny. Zrozu-
mieć imperium* (2020), *Sity psychohistorii* (2022), *Prawidła geopolitycznej gry o przetrwanie* (2023) oraz *Pieśni dalekich plemion* (2023).

KSIAŻKI, KTÓRE UKSZTAŁTOWAŁY MOJĄ WIZJĘ ŚWIATA

Janusz A. Zajdel, *Paradyzja*

Jako jedenastoletni dzieciak po raz pierwszy zetknąłem się w tej książce z ideami takimi jak mit założycielski (w powieściowym świecie dla jego podtrzymania nauczano sfalszowanych praw fizyki) czy decydentów działających z tylnego siedzenia (to amerykańskie określenie na „grupę trzymającą władzę”). Przede wszystkim jednak uwiodło mnie fenomenalne, mistrzowskie zakończenie tej opowieści o technokratycznym totalitaryzmie skonfrontowanym z „siłami napędowymi ludzkiego ducha” i „pragnieniem wolności”.

James P. Hogan, *Najazd z przeszłości*

Książką, która ostatecznie skierowała mnie ku socjologii, był traktat socjologiczno-etyczny zakamuflowany jako powieść fantastyczno-naukowa pt. *Najazd z przeszłości* Jamesa P. Hogana. Powieściowe wydarzenia i dylematy bohaterów są przykładami pozwalającymi zrozumieć cywilizacyjne, kulturowe i mentalnościowe uwarunkowania zachowań tak pojedynczych ludzi, jak i całych społeczeństw... których „dobrobyt i samo istnienie zależy od zdolności produkowania dóbr materialnych”. Poznają tu państwo nawiązanie do percepcji Marksa?

專家

III.11

Już jako kandydat na socjologa rzeczoną książkę czytałem po raz kolejny na wykładzie *Ideologie XX wieku* socjologa profesora Jerzego Szackiego (1929–2016), gdy usłyszałem kwestię z filmu *Żołnierze kosmosu* (1997, reż. Paul Verhoeven). Okazało się, że twórcy filmu wplekli weni deklarację ideową włoskiego ruchu faszystowskiego z początków dwudziestego stulecia. Ich dzieło, zakamuflowane jako efektowna i pozornie bezmózga *space opera*, co najwyżej postrzegana jako parodia faszyzmu, pod względem socjologicznym i politologicznym skrywa arcyciekawe głębie⁶.

Isaac Asimov, cykl *Fundacja*

Szczególnie przemożny wpływ wywarł na mnie i tysiące mi podobnych cykl *Fundacja* Isaaca Asimova. Oczywiście centralnym jego wątkiem jest Święty Graal większości ludzkiego wysiłku, w tym filmów, książek, religii i nauki: przewidywanie przyszłości i wpływanie na bieg przyszłych zdarzeń. W powieści za bary biorą się jednostki i nieubłagane siły historii, kształtując losy upadającego galaktycznego imperium – autor inspirował się monumentalnym dziełem E. Gibbona *Zmierzch cesarstwa rzymskiego*. Temat jest szczególnie na czasie w drugiej dekadzie XXI wieku, gdy do swojego końca zbliża się „geopolityczna pauza”, nazywana czasem *Pax Americana*. To właśnie fikcyjna dziedzina nauki „psychohistoria”, przewidująca naukowym aparatem pojęciowym przyszłe obroty potężnych dziejowych mechanizmów, kazała mi kolejny tom serii Wzorce zatytułować *Siłami psychohistorii*.

⁶ Polecam wideo-esej z analizą treści filmu pt. *The Politics of Starship Troopers*, dostępną na kanale *Sargon of Akkad* w portalu YouTube <https://youtu.be/kVpYvV007ul> [dostęp: 2019.11.05].

Pełnia i siły specjalne

*Przyczyną zaś, dla której wojska w starciu wroga
miażdżą jak potężny głaz jajko, Pustka jest i Pełnia.
(Sun Zi V.2)*

Siły specjalne jako instrument oddziaływania

Operacje specjalne są prowadzone przez siły odpowiednio wyszkolone, wyposażone i wspierane dla określonego celu, którego zniszczenie, eliminacja lub uratowanie stanowi imperatyw polityczny lub wojskowy. Używając niewielkiej siły do pokonania znacznie większego lub dobrze umocnionego przeciwnika, udane operacje specjalne przeczą konwencjonalnej mądrości, iż, aby pokonać silnego przeciwnika, trzeba mieć przewagę liczebną.

Nieliczne, ale zdeterminowane siły specjalne maksymalizują swoją użyteczność jako instrumentu poprzez szereg parametrów: perfekcyjne wyszkolenie, detaliczne planowanie, najnowszej generacji sprzęt, zaskoczenie, szybkość i agresję w działaniu. Mogą osiągnąć względną przewagę nad przeciwnikiem, wyjść z niekorzystnej sytuacji, przejąć inicjatywę, wykorzystując słabości wroga i zapewnić sobie dzięki temu zwycięstwo.

Aby osiągnąć relatywną przewagę, siły specjalne stosują sze-

reg zawartych w traktacie *Sztuka wojny* Sun Zi wytycznych: koncepcja *Pełni*, emocjonalne zaangażowanie (motywacja do osiągnięcia celu) i wybieg to integralne części działania sił operacji specjalnych, które za wszelką cenę chcą oszukać przeciwnika co do swoich zamiarów, nie pozwolić mu poznać swoich planów, spowodować jego działanie w korzystnym dla nich momencie i pod ich kontrolą.

Wybieg zastosowany przez Greków, którzy wprowadzili ogromnego drewnianego konia z wojownikami w środku za mury Troi, spowodował jej upadek. Jednakże, by osiągnąć sukces, greccy żołnierze nie tylko musieli dostać się do środka miasta, ale również dzielnie walczyć z przeważającymi siłami Trojan, by przedrzeć się do bram i otworzyć je dla wyczekujących na zewnątrz murów towarzyszy. Postawieni przez wodza w ekstremalnie niekorzystnej sytuacji, na „ziemi śmierci”, musieli dać z siebie wszystko, by ujsć z życiem. Wykorzystując podstęp, dyscyplinę i nadludzką wręcz odwagę i determinację, osiągnęli względną przewagę nad Trojanami i wygrali.

Przykład

W podobnej sytuacji znalazło się sześćdziesięciu niemieckich strzelców, którzy na szybowcach wylądowali w środku twierdzy Eben-Emael w maju 1940 roku. Pokonali oni silnie umocnione i dziesięciokrotnie liczniejsze siły belgijskie brońjące mostów na Kanale Alberta i Mozie z doskonale położonego, wydawałoby się nie do zdobycia fortu.

Niemieckie dowództwo, zdając sobie sprawę z siły umocnień twierdzy oraz mając na uwadze jej znaczenie strategiczne, nie mogło sobie pozwolić na długotrwałe oblężenie, rzucenie do walki ciężkich dział, czołgów i samolotów. Użyło

więc jednostki szturmowej Fallschirmjäger, aby zmaksymalizować cały szereg parametrów, które w efekcie końcowym zapewniły przewagę i zwycięstwo. Strzelcy spadochronowi wykorzystali:

- prosty plan stworzony w oparciu o dane wywiadowcze, które zredukowały liczbę nieznanych czynników,
- wielokrotne powtórzenia zaplanowanych czynności w specjalnie do tego celu stworzonych obiektach,
- efekt zaskoczenia, jakim było niestosowane do tej pory przemieszczenie wojsk w przestrzeni za pomocą szybowców i ciche lądowanie przed świtem na placu w środku fortu,
- szybkość i innowację: grupy szturmowe w morderczym i natychmiastowym ataku przystąpiły do niszczenia za pomocą ładunków kumulacyjnych umocnionych pozycji belgijskich, osiągając relatywną przewagę już po pięciu minutach od rozpoczęcia lądowania; przewagi tej nie pozwoliły sobie odebrać przez następne dwadzieścia cztery godziny do momentu przybycia sił głównych,
- cel operacji, tak ważny dla działań inwazyjnych, że każdy z atakujących strzelców był emocjonalnie zaangażowany w jego powodzenie.

Maksymalizacja parametrów wartości bojowej w kluczowym miejscu i czasie zapewniła niemieckim strzelcom to, co Sun Zi określa *Pełnią*. Różnica w ilości żołnierzy między szturmującymi siłami niemieckimi a belgijskimi obrońcami nie odegrała żadnej roli, gdyż została wyrównana przez kompletne zaskoczenie osiągnięte przez niesłyszalny lot i lądowanie szybowców na dachu fortu oraz przez potężną siłę niszczycielską ładunków kumulacyjnych i wyjątkową odwagę i determinację żołnierzy Fallschirmjäger.

Efektywna taktyka opiera się na nieprzewidywalności. Innowacyjność jest często decydująca dla zwycięstwa. Zastosowanie przez niemieckich strzelców potężnych ładunków kumulacyjnych niszczących pancerne kopuły z działami, drzwi do bunkrów czy przebijających ogromnym ciśnieniem strumienia kumulacyjnego betonowe ściany było czynnikiem, który podważył morale obrońców i załamał obronę twierdzy. Uwięzieni w kazamatach fortu belgijscy żołnierze nie byli w stanie przeprowadzić skutecznego kontrataku i wyprzeć nielicznych sił niemieckich.

Ładunki kumulacyjne jako innowacja wojenna były tak tajne, że nie pozwolono ich stosować w trakcie przygotowania i ćwiczenia scenariuszy operacji, które miały miejsce na czeskich fortyfikacjach bliźniaczo podobnych do belgijskich, a jedynie na bunkrach wewnątrz Niemiec. Aby zachować tajemnicę i ukryć przed aliantami informację o użyciu tych ładunków podczas szturm na fort Eben-Emael wzięci do niewoli żołnierze belgijscy pozostali w niej wyjątkowo długo.

Podsumowanie

W marcu 2003 roku w noc poprzedzającą inwazję sił koalicyjnych na Irak nieliczna grupa polskich żołnierzy z Jednostki Wojskowej GROM, wykorzystując koncepcję mocy Sun Zi, przeprowadziła skuteczny atak na wydawałoby się niemożliwy do zdobycia kompleks terminalu naftowego KAOAT na Zatoce Perskiej. Emocjonalne zaangażowanie każdego operatora w powodzenie misji, prosty i przeciwieśny wielokrotnie plan oparty na rzetelnej informacji wywiadowczej, przygotowane alternatywne scenariusze działania w przypadku zaistnienia sytuacji awaryjnych, zaskoczenie przeciwnika, szybkie i agresywne opanowanie kluczowych punktów na obiekcie uniemożliwiło załodze wysadzenie

instalacji i zalanie płonąca ropy wód Zatoki. Sukces operacji otworzył siłom inwazyjnym drogę do portu Um Kassar, a potem pozwolił rozwinąć ofensywę na Bagdad, doprowadzając do obalenia reżimu Saddama Husajna. ■



Płk rez. Piotr Gąstał – dowódca Jednostki Wojskowej GROM w latach 2011–2016. Przed objęciem funkcji dowódcy zajmował szereg stanowisk w rozpoznaniu, wydziale operacyjnym i zespołach bojowych Jednostki. Uczestniczył w misjach zagranicznych w Republice Haiti, b. Jugostawii, Iraku i Afganistanie. Doradzał w kwestiach bezpieczeństwa i zwalczania terroryzmu Prezydentowi RP, Prezesowi RM, ministrom obrony narodowej, spraw wewnętrznych i spraw zagranicznych. Wykładał gościnnie na wielu polskich uczelniach.

專家

III.12

Gdzie leży środek ciężkości konfliktu?

Wzorce rozpoznania
kluczowego aspektu zmagania

Pisze Clausewitz, proponent terminu:

Aleksander Wielki miał swój środek ciężkości w swojej armii; Jednakobyło z Gustawem Adolfem, Karolem XII, Fryderykiem Wielkim; kariera każdego z nich zakończyłaby się z chwilą zniszczeni ich armii. W państwach szarpanych wewnętrznymi tarciami, środek [ciężkości] leży zwykle w ich stolicy; u małych krajów, zależnych od potężniejszych, leży zwykle w armii tych sojuszników; przy konfederacji, leży on w jedności interesów, przy narodowym zryw, w osobie naczelnego wodza i opinii publicznej; na te punkty cios należy kierować¹.

Trudno byłoby cokolwiek dodać do tej definicji, trafia ona bowiem w punkt, samo sedno. Spróbujmy więc zapoznać się z przykładami prawidłowego i nieprawidłowego rozpoznania tego, jaka jest istota środka ciężkości danego konfliktu i jak należy zneutralizować środek ciężkości przeciwnika, którego zamierzamy pokonać.

¹ Carl von Clausewitz, *O wojnie – podręcznik stratega*, Warszawa 2010.

Clausewitz żył w czasach, w których walna bitwa, zniszczenie głównych sił, było epizodem decydującym. Sun Zi przesuwając kluczowy moment na etap planowania konfliktu. Precyzyjniej, chodziło o zdolność budowania obrazu mentalnego przeciwnika, jego *Formy*. Jeśli przeciwnik nie był w stanie reagować adekwatnie na zmieniającą się sytuację, jego wysiłek i zasoby były błędnie alokowane. Ta logiką kierowała w czasie II wojny światowej działaniami aliantów, którzy sami wiedząc, że przyszłość broni atomowych nie leży w ciężkiej wodzie, kontynuowali wysiłki zmierzające do pozbawienia III Rzeszy Niemieckiej tego zasobu.

Innym przykładem z tego samego okresu są dylematy strategiczne Cesarstwa Japońskiego w latach 30. i 40. XX wieku. Japonia nie posiadała zasobów surowców strategicznych (ropa, rudy metali, węgiel) na swoim terytorium macierzystym. Zaspokojenie aspiracji wymagało agresji na bliższych i dalszych sąsiadów. Środkiem ciężkości w oczywisty sposób były szlaki transportu surowców do wysp japońskich.

Amerykańskie embargo i wojna podwodna przeciw żegludze i flocie japońskiej była realizowana z rozmachem i skutecznością dalece przewyższającą wysiłki niemieckie przeciw Brytyjczykom. A o wysiłkach niemieckich, odcięciu Wysp Brytyjskich od strumienia dostaw z Ameryk, Winston Churchill stwierdził: „Jedyną rzeczą, jaka przerażała mnie w czasie wojny, było zagrożenie [ze strony] U-Bootów”.

W jednej ze swoich wypowiedzi geopolityk George Friedman stwierdził, w kontekście współczesnej gospodarki globalnej, że praktycznie wszystkie państwa uczestniczące w globalnej wymianie towarowej mają swoje żyły i arterie wyeksponowane na zewnątrz organizmu. Miał na myśli globalne łańcuchy dostaw i ich podatność na przecięcie. Ich funkcjonowanie jest całkowicie zależne od dominacji floty Stanów Zjednoczonych – i trwania porządku światowego narzuconego przez Stany Zjednoczone.

Bardzo ciekawym eksperymentem myślowym są próby stwierdzenia, czy doktryna działania podmiotu, czy to osoby, czy państwa, zawiera w sobie *jasno zdefiniowane warunki zwycięstwa*. Chodzi o to, czy możliwy do osiągnięcia cel działania, do którego się dąży, będzie dla walczących stron stanem stabilnym i korzystniejszym niż ten sprzed konfrontacji.

W przypadku Imperialnej Japonii i ataku na Pearl Harbor w 1941 roku taka „teoria zwycięstwa” nie istniała w tym sensie, że Japonia nie miała możliwości (zdolności projekcji siły) do zaatakowania środka ciężkości swojego konkurenta do dominacji na Pacyfiku. Potężna baza gospodarczo-przemysłowa Stanów Zjednoczonych była całkowicie poza zasięgiem Japończyków. To właśnie ją miał na myśli filmowy admirał Isoroku Yamamoto, wypowiadając frazę o obudzeniu śpiącego olbrzyma.

Japończycy mieli co prawda plany zablokowania lub zniszczenia Kanału Panamskiego, ale nie podjęli próby realizacji tego ataku. Podobnie kłopotliwą sprawą było dla Francuzów zrealizowanie ciosu nokautującego Wietnamczyków walczących o niepodległość od kolonialnej Francji. Dla naszych rozważań najciekawszym i najbardziej spektakularnym przypadkiem jest obrona Ðiện Biên Phủ. W zamyśle francuskich planistów baza, postawiona wprost na szlakach przerzutowych z Laosu, miała sprowokować przeciwnika do przyjęcia walnej bitwy. Katastrofalna dla Francji porażka tej koncepcji pokazała, że zamysł nie trafił – Wietnamczycy, owszem, przyjęli bitwę tradycyjną, ale zdołali do niej ściągnąć artylerię, którą rozlokowali na wzgórzach okalających pozycję w centrum rozległej, płytkiej kotliny.

Klarowniejszym przykładem są wysiłki amerykańskie w latach 60. Amerykanie koncentrowali się na wojnie kinetycznej, podczas gdy Wietnamczycy grali na czas. Ale nie czekali na wyczerpanie się zasobów materialnych Ameryki. Czekali, aż wyczerpią się zasoby moralne – wola walki. Środkiem ciężkości tej wojny były „serca i umysły”.

Środkiem ciężkości może być też zasób, który przeciwnik chce zdobyć. Jeśli zostanie on zniszczony, motywacja i interes ekonomiczny stojący za atakiem przestają istnieć. Z tego punktu widzenia taktyka spalonej ziemi – zniszczenia zasobów, które przeciwnik chce przejąć, też jest formą uderzenia w jego środek ciężkości.

We współczesnej doktrynie sił zbrojnych Stanów Zjednoczonych środek ciężkości definiuje się zgrabnie jako „źródło siły, które dostarcza duchowej lub fizycznej siły, [zapewnia] swobodę działania lub wolę działania”². Dla ułatwienia operacji koncepcyjnych i planowania termin ten uszczegółowiono do poniższych aspektów:

- krytyczna zdolność (ang. *critical capability*), czyli krytyczny element środka ciężkości, pozwalający mu pełnić rolę takowego³;
- krytyczna podatność (ang. *critical vulnerability*), czyli punkt, którego zaatakowanie powinno zaowocować efektem możliwie zbliżonym do nokautu;
- krytyczne wymogi/warunki (ang. *critical requirements*), istotne zasoby, warunki i środki działania potrzebne do uzyskania maksymalnej efektywności akcji;
- krytyczny aktywator (ang. *critical enabler*);
- *kluczowy punkt* (ang. *decisive point*), czyli geograficzne miejsce, konkretne zdarzenie, krytyczny czynnik (lub „parametr”, przyp. red.), oddziaływanie na któ-

專家

III.13

² Ang. *The source of power that provides moral or physical strength, freedom of action, or will to act.* Źródło: DOD Dictionary of Military and Associated Terms <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1029823.pdf> [dostęp 2020.04.12].

³ Ang. *a crucial enabler for a center of gravity to function as such.*

ry pozwoli uzyskać dowódcy istotną przewagę lub korzyść materialną (...)⁴.

Sun Zi trzeci rozdział swego traktatu kończy słowami:

Kiedy wroga znasz dobrze i siebie znasz, w żadnej bitwie nie ściągniesz na się niebezpieczeństwa. Kiedy znasz tylko siebie, wszelako wroga swego nie dość dobrze rozeznałeś, czasem zwyciężysz, czasem zaś klęskę poniesiesz. Gdy zaś nie znasz ni siebie, ni wroga, każda bitwa przyniesie ci zgubę.

Na zakończenie tego tekstu, tytułem intelektualnej gimnastyki, wyliczmy kilka łatwych do znalezienia i kilka nie do końca oczywistych środków ciężkości.

Dobry przykład stanowi tzw. rewolucja łupkowa w USA. To zdolność produkcji ropy i gazu z łupków. Sprawia ona, że dla Stanów Zjednoczonych nie jest już kluczowe utrzymanie drożności Cieśniny Ormuz, ujścia Zatoki Perskiej, którego zwykle pilnowała co najmniej jedna grupa uderzeniowa lotniskowców.

W ciągu ostatnich piętnastu lat rośnie wymiana gospodarcza między Tajwanem a Chinami kontynentalnymi. Inwestycje biznesmenów tajwańskich na kontynencie są znaczne, uzależnienie gospodarki wyspy od rynków zbytu – także. W związku z tym aby „rzucić wyspę na kolana” nie jest potrzebna tak drastyczna akcja jak inwazja, blokada morska, czy nawet rekwizycja aktywów biznesowych ulokowanych na kontynencie. Za dźwignię niszczącą prosperity mieszkańców Tajwanu, a więc instrument wpływu na proces demokratyczny, wystarczy ograniczenie wymiany handlowej. Ograniczenie napływu turystów w rzeczy samej miało w ostatnich latach znaczący wpływ na równowagę dwóch dominujących sił na scenie politycznej Tajwanu. ■

⁴ Ang. *a geographic place, specific key event, critical factor, or function that, when acted upon, allows commanders to gain a marked advantage over an enemy or contribute materially*. Patrz Sun Zi XI.46.

Generowanie przemożnej siły

Morale, uzbrojenie, organizacja, doktryna.
Filozofia i elementy składowe siły bojowej

*Obawiam się, że wszystko, co zrobiliśmy, to obudzi-
liśmy śpiącego olbrzymia i napętniliśmy go straszli-
wą determinacją.*

Kwestia z filmu *Tora! Tora! Tora!* (1970)
włożona w usta admirała Isoroku Yamamoto.

Dwustu uprzejmych przeciw dwudziestu tysiącom przeciętnych

Przemożna siła w traktacie Sun Zi to synergia rozmaitych czynników sprawiających, że armia uzyskuje szczytową zdolność do pokonania przeciwnika. Nie jest tu istotna taktyka poszczególnych działań, a wkomponowanie jej w system tworzący cel strategiczny. Znalezienie luki w świadomości wroga i wypełnienie jej poprzez odpowiednio dobrane działania stanowi lewar przesądzający o wyniku wojny, a nawet trwałym upadku mocarstwa. Czym zatem jest przemożna siła? Jest nią myśl wcielona w czyn, kierowana nadzwyczajną prostotą, która w skutkach staje się ponadprzeciętną myślą strategiczną.

Aneksja Krymu przez Rosję w 2014 roku dostarcza idealnego przykładu do ukazania, czy nasze percepcje dotyczące tego, co wchodzi w skład „pakietu sił oddziałujących na przeciwnika”, czyli instrumentów realizowania woli politycznej są adekwatne do natury konfliktów XXI wieku. Bronią jest wszystko, rakieta, czołg, karabin, uchodźca czy też dziecko. Sztuka polega tylko na należytych z niej skorzystaniu. Największym wrogiem okazuje się nie przeciwnik, a nasza mentalność. To ona niejednokrotnie ogranicza nasze możliwości. Dwustu pokona tysiące, jeżeli znajdziemy to coś w odpowiedniej chwili, sytuacji i posiadając odpowiednie narzędzia. Wojna jest zbyt wysublimowana w swoim okrucieństwie, aby ją wygrać tylko siłowo.

Tę szczególną moc osiąga się nie tylko poprzez przewagę osobową i techniczną, ale także poprzez użycie w formie synergicznej (wspólnej) tych czynników, które mistrz Sun Zi nazwał rachubami osiągania przewag. Chodzi tu zwłaszcza o stworzenie sztucznej nierównowagi¹. Jak wygląda przemożna siła w działaniu? Przykładem tu może być właśnie kazus Krymu.

Po wspieranym przez Zachód zamachu konstytucyjnym w Kijowie w dniu 22 lutego 2014 roku doszło do rozpoczęcia operacji specjalnej na Krymie, którego położenie pozwala kontrolować obszar Morza Czarnego. Ośrodki siły wspierające Ukrainę zakładały, iż Rosja może użyć na Krymie otwarcie własnych sił zbrojnych. Takie działanie wywołałoby ostre reakcje międzynarodowe i rozpoczęcie otwartej wojny rosyjsko-ukraińskiej. Moskwa jednak do tej operacji przygotowała strategię, dopasowując ją do uwarunkowań lokalnych. Wykorzystano czynnik przewagi demograficznej ludności rosyjskiej, fakt stacjonowania w Sewastopolu

¹ Mówi o tym rozdział I traktatu. *Moc*, koncepcja centralna w wizji Sun Zi, omówiona jest wyczerpująco w tekście na s. 355.

rosyjskiej armii (około 15 000 żołnierzy), stworzenie przewagi informacyjnej oraz wpłynięcie na brak decyzyjności władz w Kijowie w odniesieniu do stacjonującej tam armii ukraińskiej. Działania operacyjne powierzono formacjom, które określono jako miejscowe oddziały buntownicze. Tak więc około 20 000 żołnierzy ukraińskich oddało półwysep prawie bez wystrzału kilku tysiącom „buntowników” przy masowym wsparciu miejscowej ludności².

Co determinuje powstawanie potęg?

Dzieje państw jako ośrodków siły pozwalają na prostą obserwację: o potędze decydowała zawsze siła militarna, która została wygenerowana przez potencjał gospodarczy państwa (terytorium i zasoby pracujące na rzecz wysiłku wojennego). Bardzo niedocenianym aspektem jest rozwój kultury i nauki. Jako przykład inwestycji w potencjał realizacji interesów państwa można przytoczyć szereg reform społecznych i edukacyjnych wprowadzonych przez zjednoczone Niemcy po 1871 roku, które umożliwiły II Rzeszy rzucenie wyzwania Imperium Brytyjskiemu.

Powyższa zasada wykuwała się już ponad dwa tysiące lat temu zarówno w Państwie Środka, jak i greckich polis. Tukidydes³ w dziele strategicznym *Wojna peloponeska* wskazywał, iż siła jest elementem podstawowym każdego państwa,

專家

III.14

² Bogusław Pacek, *Wojna hybrydowa na Ukrainie*, Warszawa 2018, s. 30–39; Andrzej Wilk, *Rosyjska interwencja wojskowa na Krymie*, <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/analizy/2014-03-05/rosyjska-interwencja-wojskowa-na-krymie> [dostęp 2020.02.15]; Rustan Szoszyn, *Jak wygląda Krym po dwóch latach okupacji*, <https://www.rp.pl/Konflikt-na-Ukrainie/303169871-Jak-wyglada-Krym-po-dwoch-latach-okupacji.html> [dostęp 2020.02.15].

³ Tukidydes, *Wojna peloponeska*, tom II, Wrocław 2004, s. 467.

jeśli zaś idzie o zakres możliwości, to silniejsi osiągają swoje cele, a słabsi ustępują. Tukidydes wskazał podstawowy cel wojny – przejęcie aktywów przeciwnika i czerpanie siły z krajów podległych. Jednym z państw, które zbudowało swoją potęgę na eksploatacji kolonii była Wielka Brytania. Przypomnijmy, iż około 1869 roku Wielka Brytania narzucała swoją siłę prawie całemu światu i była u szczytu potęgi. Licząc zaledwie dwa procent ludności świata, wytwarzała dwadzieścia procent światowej produkcji, ponad połowę produkcji węgla i stali. Przypadało na nią czterdzieści procent światowego handlu wyrobami przemysłowymi. Jednak kilka dekad później ustąpiła miejsca Stanom Zjednoczonym. Dlaczego?

Jak zauważa Pierre Buhler⁴, kluczowym momentem była pierwsza wojna światowa i to ona doprowadziła do „nowego rozdania” w układzie sił. Co więc determinuje powstawanie potęg? John Glubb⁵ wskazuje na postęp technologii transportu w zakresie przemieszczania sił militarnych. Maszerujący pieszo Asyryjczycy mogli podbić jedynie te ludy, z którymi bezpośrednio graniczyli – Medejczyków, Babilończyków, Persów i Egipcjan. Brytyjczycy, używający statków i okrętów zdolnych przebywać oceany, podbili wiele krajów i subkontynentów, zasilali swoją metropolię dobrami z całego gorzej rozwiniętego świata. Nigdy jednak nie odnieśli sukcesu w podboju własnych sąsiadów – Francji, Niemiec czy Hiszpanii. Czy można wygenerować potęgę metodą pokojowego jednoczenia państw i regionów? Przykład Unii Europejskiej zniechęca do postawienia takiej tezy, lecz jeżeli już, to Unia jest tylko potęgą normatywną⁶. USA wkroczyły na drogę budowania swojej przemożnej siły po wojnie

⁴ Pierre Buhler, *O potędze w XXI wieku*, Warszawa 2014, s. 61, 71.

⁵ John Glubb, *Cykl życia imperium. W poszukiwaniu środków zaradczych*, Warszawa 2017, s. 29.

⁶ Pierre Buhler, dz. cyt., Warszawa 2014, s. 397, 415.

secesyjnej. Szybkiemu wzrostowi potencjału przemysłowego, militarnego, a zwłaszcza morskiego towarzyszyło coraz większe przekonanie o własnej niezwyciężoności podsytej ideologią dżingoizmu, czyli napastliwym patriotyzmem usprawiedliwiającym ekspansję tego państwa na świecie.

Przełomem w uzyskaniu przemożnej siły przez Stany Zjednoczone było zwycięstwo w 1898 roku nad hiszpańskim imperium i przejęcie jego kolonii od Puerto Rico po Filipiny. Zaanektowano wtedy także Hawaje i wyspy Samoa. Ówczesny prezydent USA Theodore Roosevelt podkreślał, iż wielkość narodu opiera się na dwóch imperatywach: misji krzewienia cywilizacji we własnym kraju i poza jego granicami oraz niezbędnej do jej prowadzenia siły – w szczególności potężnej armii odznaczającej się wytrzymałością, odwagą i wolą walki⁷. Aby to osiągnąć Amerykanie zaczęli od rozbudowy marynarki wojennej, w myśl zasady „Państwa dysponujące największymi flotami posiadają Ziemię. Amerykanie muszą teraz patrzeć w dal”⁸.

Właśnie u podstaw doktrynalnych tworzenia siły USA stała koncepcja Alfreda Mahana (nawalizm) zakładająca budowę nowoczesnej floty wojennej i handlowej, gdyż oba te czynniki decydowały o potędze państwa. Samo położenie kraju stwarzało głębię strategiczną, gdzie Stany Zjednoczone mogły napaść na każde państwo, a same były od innych oddzielone oceanami. Sytuacja diametralnie zmieniła się po pojawieniu się strategicznych rakiet jądrowych. Jak podkreśla Rupert Smith⁹, aby pokonać USA, Japonia musiałaby dostać się na kontynent amerykański, aby zwyciężyć impe-

⁷ Graham Allison, *Skazani na wojnę? Czy Ameryka i Chiny unikną pułapki Tukidydesa?*, Bielsko-Biała 2018, s. 121.

⁸ Howard Zinn, *Ludowa historia Stanów Zjednoczonych. Od roku 1492 do dziś*, Warszawa 2016, s. 391.

⁹ Rupert Smith, *Przydatność siły militarnej. Sztuka wojenna we współczesnym świecie*, Warszawa 2010, s. 175.

rium brytyjskie, musiałaby dokonać inwazji Indii. Podbój tych krajów – podobnie jak rosyjskich stepów – jest zupełnie niewykonalnym zadaniem.

W świecie i epoce mistrza Suna, autora *Sztuki wojny*, aby uzyskać potęgę państwa należało osiąść obszar ziemi dający potencjał produkcji umożliwiającej prowadzenie wojen. Czynnikiem pozwalającym budować siłę militarną i zdolność obrony państwa były: naturalne ukształtowanie granic, potencjał ludnościowy, stworzenie poddanym warunków do wytwórstwa m.in. broni. Pod dowództwem takich strategów każda armia mająca odnieść zwycięstwo podobna jest do kamienia rzuconego na szalę, którą przeciwnicy próbują zrównoważyć, kładąc na drugiej szali ziarenko. Armia skazana na porażkę podobna jest zaś do ziarenka próbującego przeważać kamień. W swoim traktacie Sun Zi ściśle trzyma się szeregu kwestii istotnych dla stworzenia skutecznej armii. Wspomina o zagadnieniach ekonomicznych jedynie tam, gdzie ekonomia styka się ze sferą budowania wojsk.

Za najistotniejszy czynnik nadający moc armii uznaje siłę generowaną przez sytuację. Na czele oddziałów powinien stać mistrz, który będzie powodował wprowadzenie ich w ruch niczym człowiek, który toczy okrągłe kamienie z wysokiej góry. Każda armia kieruje się strategią i przyjmuje określoną formę. Kiedy to my spowodujemy narzucenie przeciwnikowi formy jego armii, jednocześnie nie zdradzając własnej, osiągamy to, co mistrz określił *Bezforemnością*, czyli najwyższą własną formą.

Tak więc najważniejsze jest uderzenie w strategię przeciwnika.

Sun Zi

Doktryna

Relacje międzynarodowe, czy też ogólniej relacje geopolityczne są przede wszystkim relacjami siły, jaką ludzie wytworzyli na danym obszarze.

Leszek Moczulski

Doktryna w sztuce wojennej nie jest koleiną, po której idzie się do zwycięstwa, a inspiracją – zestawem wytycznych, zestawem procedur. Mądry wódz wie, że przeciwnik także studiował różne, w tym zapewne i nasze doktryny (strategie). Dlatego Sun Zi mawiał, iż sprawą najwyższej wagi na wojnie jest rozbitcie strategii wroga. Samo określenie doktryna strategiczna oznacza zazwyczaj przyjętą i obowiązującą strategię państwa, sojuszu lub innego podmiotu w zakresie polityki, bezpieczeństwa, obrony narodowej lub wojska¹⁰. Najlepszy rodzaj wojny to uderzenie na zamysły oraz plany przeciwnika, a

*kiedy do użycia wojsk przyjdzie, przeciwnika kraj
w nienaruszonym stanie zachować najlepiej*

Sun Zi

W życiu państw i narodów potęgę generuje się nie tylko na poziomie strategicznym. Czasami zmiana taktyki i organizacji na wojnie w swojej konsekwencji ma wymiar strategiczny. Pokazali to Niemcy we Francji: w maju 1940 roku alianci mieli przewagę nad Niemcami w liczbie żołnierzy, samolotów i innej broni. Francuzi czuli się bezpieczni za linią Maginota. Jednak niemiecki generał Erich von Manstein opracował plan „cięcia sierpem”, który później przyjął propagandowe określenie – Blitzkrieg.

¹⁰ Zbigniew Sabak, *Strategia. Słownik terminów*, Warszawa 2014, s. 29.

W ataku wykorzystano w sposób nowatorski broń pancerną. Poprzez pomysł generała Heinza Guderiana, który zdecydował o usamodzielnieniu czołgów i pozostawieniu im nieograniczonej możliwości manewrów, wspólnie z lotnictwem wygenerowano siłę, która zadecydowała o wygranej w kampanii francuskiej. Liddell Hart¹¹ analizując przyczyny klęski, pisał:

Francuzi, szkoleni według zasad powolnego działania z czasów pierwszej wojny światowej, byli psychicznie niezdolni przystosować się do nowego tempa, co wpływało na nich paraliżująco. Istotną przyczyną słabości Francuzów były nie braki ilościowe lub jakościowe sprzętu, lecz doktryna. [...] po pierwszej wojnie światowej [...] zwycięstwo zrodziło zadowolenie z siebie i spotęgowało tendencje zachowawcze, prowadząc w następnej wojnie do klęski. [...] ruchliwość, osiągnięta wskutek mechanizacji, zrewolucjonizowała strategię.

Innym przykładem jest tu chociażby Szwajcaria w czasie II wojny światowej. Państwo leżące w środku Europy poprzez prewencyjny wysiłek obronny postawiło Niemcy przed wyborem – czy wdawać się w ciężkie i wiążące na miesiące walki w niekorzystnym terenie, angażując w to wiele dywizji, czy też wykorzystać je na froncie wschodnim lub zachodnim.

Rozstrzygającym czynnikiem w strategii Szwajcarii na rzecz ochrony swojego państwa było odpowiednie wykorzystanie warunków geograficznych, sprawny system obronny podparty odpowiednią organizacją systemu umocnień i fortyfikacji, wołą społeczeństwa do zachowania swoich swobód oraz poziomu życia jak również system logistyczny pozwalający przetrwać długotrwałą blokadę dostępu zaopatrzenia dla państwa.

¹¹ Basil Henry Liddell Hart, *Strategia. Działania pośrednie*, Warszawa 1959, s. 284.

Niektóre doktryny okazują się ponadczasowe i przez dekady stanowią fundament strategii wielu państw. Kiedy po II wojnie światowej dwa główne mocarstwa – USA i ZSRR – uzyskały zdolność rażenia jądrowego w dużej skali, stało się jasne, iż każdy globalny konflikt może skończyć się wzajemnym wyniszczeniem. W latach pięćdziesiątych XX w. generał Andre Beaufre¹² stworzył koncepcję strategiczną (doktrynę) działań pośrednich. Jej istotą była sztuka polegająca na umiejętności najlepszego wykorzystania wąskiego zakresu swobody działania nie objętego odstraszaniem jądrowym i na odnoszeniu w nim ważnych sukcesów, mimo krańcowego niekiedy ograniczenia dostępnych środków wojskowych.

Generalnie chodziło o prowadzenie działań na kierunkach ubocznych. Dzisiejsze koncepcje wojen hybrydowych, dyfuzyjnych, buntowniczych, asymetrycznych, wirusowych itd. są w rzeczywistości modyfikacjami taktycznymi koncepcji działań pośrednich. Generał Beaufre podkreślał, iż strategia pośrednia będąca małym sposobem prowadzenia wojny totalnej istniała we wszystkich epokach (podobnie jak strategia bezpośrednia). Jej nowoczesny charakter i duża popularność wiążą się z tym, że – patrząc zdroworozsądkowo – wojna powszechna jest dziś niemożliwa.

Wspomniana koncepcja wpisuje się w przesłanie strategiczne mistrza Sun Zi. Podkreślał on, iż w przypadku sztuki wojennej za geniusza może być uważany ten, kto potrafi osiągnąć zwycięstwo, przystosowując swoją taktykę do okoliczności, które stwarza wróg. Jednakże każdy strateg musi pamiętać, iż o wojnie i jej przebiegu czasami decyduje przypadek, który bardzo często się lekceważy. Zwracał na to uwagę znany filozof, profesor Bogusław Wolniewicz, który mawiał, iż los jest wypadkową dwu potęg, które rządzą

¹² Andre Beaufre, *Wstęp do strategii*, Warszawa 1965, s. 124–127, 150.

naszym życiem: przeznaczenia i przypadku. Ich spłot jest poza zasięgiem naszego rozumu, więc wpływu.

Morale

Do obrony granic państwa społeczeństwo winno dać przede wszystkim to, co w języku wojennym nazywa się morale. Naród, który owej morale nie ma dość mocno wyrobionej, ma w każdej wojnie z góry olbrzymie szanse przegranej¹³.

– Józef Piłsudski

Jeden z największych wodzów w historii, Napoleon, podkreślał, iż „siła moralna bardziej niż liczba decyduje o zwycięstwie”. Przykładem roli morale w walce jest bitwa pod Zadwórzem, która miała miejsce 17 sierpnia 1920 roku na przedpolach Lwowa, gdzie w trakcie wojny polsko-bolszewickiej około 330-osobowy oddział składający się w dużej części z nastolatków pod dowództwem kpt. Bolesława Zajączkowskiego stał się z siłami 1. Konnej Armii Siemiona Budionnego. Celem walczących żołnierzy było opóźnienie natarcia wojsk bolszewickich na Lwów. W bitwie poległo 318 Polaków, a samą obronę przyrównano do walki Ateńczyków pod Termopilami. Heroiczna walka zakończyła się sukcesem, gdyż przeciwnik nie kontynuował dalej natarcia na Lwów.

Załamanie morale walczących bardzo często przyspiesza ich klęskę. W końcowej fazie wojny secesyjnej w USA generał Sherman uderzył na tyły konfederatów pod wodzą generała Lee. I jak podkreślał generał Grant załamanie konfederatów zostało spowodowane ich wygłodzeniem i „wieściami z domu”, co wpłynęło na ich morale. Opisując ten przykład,

¹³ https://archiwum-34wog.wp.mil.pl/pl/1_831.html [dostęp 2020.02.15].

wspomniany już Liddell Hart napisał:

Człowieka obowiązują dwa najważniejsze rodzaje wierności w stosunku do kraju i w stosunku do rodziny. U większości ludzi ta druga, będąc bardziej osobista, jest silniejsza. Tak długo jak rodziny są bezpieczne, ludzie ci będą bronili swego kraju, wierząc, że dzięki poświęceniu osłaniają oni również swe rodziny. Leczą nawet więzy patriotyzmu, dyscypliny i koleżeństwa rozluźniają się, gdy rodzina zostaje zagrożona [...] wywołało u żołnierzy walkę wewnętrzną pomiędzy obowiązkiem a wiernością w stosunku do rodziny i załamało ducha armii.

Tak więc morale i wypływająca z niego wola walki oraz dyscyplina to najważniejsze elementy poza wielkością armii, uzbrojeniem i strategią, które decydują o przewadze na polu bitwy. Tak było w przeszłości i tak jest obecnie. Aby ukształtować odpowiednio morale wojska należy jak podkreśla Józef Maria Bocheński¹⁴ silnie rozwinąć w żołnierzach dodatnie uczucia bojowe: gniew, odwagę i nadzieję zwycięstwa. Aby zwyciężyć, trzeba mieć w chwili walki działać z rozmachem, siłą, zaciętością i śmiałością, które dać mogą tylko żywe uczucia bojowe.

Wychowanie charakteru żołnierza powinno objąć zarówno rozum jak i wolę. Nie można dzielnie walczyć o coś, czego się nie zna i nie ocenia należycie. Budując siłę moralną armii, należy pobudzić do walki ukryte namiętności narodu, jego uczucia patriotyczne, religijne i społeczne. Na tak ukształtowanego żołnierza i jego siłę zwracał uwagę już ponad dwa tysiące lat temu Sun Zi w swojej *Sztuce wojny*. Porównywał on wysłanie do akcji umotywowanej armii do zerwania tamy na rzece. Pisał, iż w takim przypadku woda wyrzywa

專家

III.14

¹⁴ Józef Maria Bocheński, *De virtute militari. Zarys etyki wojskowej*, Kraków 1993, s. 39.

się z nieposkromioną siłą. I dalej – dając lekcje przyszłym strategom – pisze, iż w bitwie używane są tylko siły „konwencjonalne” (dostrzegane) i „specjalne” (zaskakujące wroga), a ich kombinacje są niezliczone, nikt nie byłby w stanie ich wyliczyć.

Nawiązując niejako do zerwanej tamy, André Beaufre¹⁵ zauważa, iż po przerwaniu muru nieprzyjacielskiego obrotu stawała się bezładna. Wynikające stąd niebezpieczeństwo dla poszczególnych żołnierzy wywoływało szok psychiczny i zerwanie więzi moralnej łączącej żołnierzy. Czy wobec tego co pisał mistrz Sun Zi, da się określić schematy kombinacji, które mogą dać nam przewagę? Gdyby tak było, to mielibyśmy w naukach wojskowych nie sztukę operacyjną, a naukę operacyjną, gdyż nie da się zbudować wzorców dających przewagę w walce w oparciu o morale, uzbrojenie, system organizacyjny czy też doktryny wojenne. Można tylko nauczyć przyszłych wodzów umiejętnego łączenia tych elementów w zależności od sytuacji oraz oceny atrybutów przeciwnika, zwłaszcza że walka jest też sztuką tworzenia pozorów i rzeczywista siła nierzadko może być skrywana.

Czasami, aby w krytycznych momentach kampanii wzmocnić morale, wodzowie przeprowadzali ryzykowne i symboliczne starcia. Jednym z takich momentów była bitwa 14 lutego 1931 roku pod Stoczkiem w czasie powstania listopadowego. Rosjanie, nie doceniając przeciwnika, uważali, że Warszawę zajmą z marszu. W decydującym momencie bitwy weteran napoleoński gen. Józef Dwernicki na czele odwołów uderzył na Rosjan, doprowadzając do załamania się ich szyków, powodując ich ucieczkę. Bitwa co prawda nie miała znaczenia strategicznego, ale podniosła morale mieszkańców Królestwa Polskiego, czego konsekwencją była kontynuacja powstania.

Ważnym elementem wpływającym na morale toczących

¹⁵ André Beaufre, dz. cyt., Warszawa 1965, s. 63.

walkę jest też ich poziom kultury strategicznej. To ona właśnie nierzadko decyduje o stanie świadomości i cechach drzemiących w duchowości żołnierzy. Pokazała to wydatnie wojna polsko-bolszewicka 1920 roku, gdzie – jak podkreśla Lech Wyszczelski – przy porównywalnej ilości żołnierzy na froncie (tj. po polskiej stronie ok. 350 tysięcy żołnierzy, a po bolszewickiej ok. 400 tysięcy) zwyciężyła wola walki, morale i taktyka operacyjna¹⁶. Polacy bronili własnej ziemi i życia najbliższych, a bolszewicy kierowali się zasadniczo podbojem i chęcią zysku.

Organizacja, czyli siła połączona z rozwagą

Gdy cały lud jest pod bronią i chce walczyć w obronie swej wolności, jest on niezwyciężony.

Napoleon Bonaparte

Jeden z twórców geopolityki Halford Mackinder¹⁷ podkreślał, iż w przyrodzie nie ma czegoś takiego jak równość szans poszczególnych narodów. Dlatego też poza morale, uzbrojeniem, to właśnie organizacja, czyli system i dowodzenie decydują o skutecznym odstraszeniu czy też wygraniu wojny. Napoleon podkreślał, że zwyciężają ci, którzy wykorzystują w wojnie wszystkie dostępne im zasoby¹⁸. Zaznaczał

¹⁶ "Szable i bagnety" – Wojsko Polskie i Armia Czerwona w wojnie 1919-1920 r., <https://dzieje.pl/aktualnosci/szable-i-bagnety-wojsko-polskie-i-armia-czerwona-w-wojnie-1919-1920-r> [dostęp: 2020.03.30].

¹⁷ Halford John Mackinder, *Demokratyczne ideały a rzeczywistość*, Warszawa 2019, s. 16.

¹⁸ Józef Pawlikowski, *Czy Polacy wybić się mogą na niepodległość?*, Warszawa 1967, s. 90.

jednocześnie, że podstawowym obowiązkiem dowódcy strategicznego jest wybór takiego celu dla sił zbrojnych, który umożliwi osiągnięcie celu politycznego. Dwa tysiąclecia wcześniej w podobny sposób określił to Sun Zi mówiąc, iż bitwy wygrywa się po to, żeby osiągnąć własne cele. Lecz samo wygranie bitwy, bez wykorzystania jej do przeprowadzenia własnego planu, jest tylko straconym wysiłkiem.

Strategię Napoleona wzorcowo zastosował marszałek Carl Gustaf Mannerheim, przygotowując Finlandię do wojny. W czasie prawie czteromiesięcznych zmagania tego państwa z ZSRR, w sytuacji kilkukrotnej przewagi w ludziach i kilkudziesięciokrotnej w sprzęcie Armii Czerwonej, Finowie dysproporcję sił zrekompensowali organizacją i strategią swoich wojsk.

Kluczem do skutecznej i odpowiedniej dla danego państwa organizacji wojsk jest uzbrojenie, w danych realiach determinowanych technologią epoki i zdefiniowanym zagrożeniem. Już w średniowieczu podkreślano, iż chcąc podjąć temu zadaniu, wypada zawsze zbadać, jakiego uzbrojenia używali starożytni i z tego wybrać, co najlepsze (najwłaściwsze). Dewiza ta odnosi się także do współczesności, a mianowicie należy ustalić, jakie uzbrojenie będzie najwłaściwsze dla strategii i systemu organizacji wojsk, oczywiście w odniesieniu do możliwości finansowych państwa.

Napoleon¹⁹ podkreślał, iż świat jest bardzo stary, trzeba korzystać z jego doświadczenia, gdyż uczy nas ono, że dawno wypróbowane praktyki warte są często więcej niż nowe teorie. Jakże często dzisiaj wielu zapomina sięgnąć do historii. Tenże wielki strateg, rozmyślając na wygnaniu na wyspie św. Heleny, dał nam ponadczasowe przesłanie: „Niech mój syn studiuje historię i często nad nią rozmyśla,

¹⁹ Monika Senkowska-Gluck, Leopold Gluck, *Napoleon maksymy*, Warszawa 1983, s. 31–32.

jest to jedyna prawdziwa filozofia. Niech studiuje kampanie wojenne wielkich dowódców i niech nad nimi rozmyśla, jest to jedyna droga do nauczania się sztuki wojennej”. ■

專家

III.14



Dr hab. Andrzej Zapałowski – ur. 1966, absolwent historii i prawa, dr hab. nauk o bezpieczeństwie. Obecnie profesor na Uniwersytecie Rzeszowskim. W latach 1997–2001 Posel na Sejm RP (Sejmowa Komisja Obrony Narodowej) oraz Posel do Parlamentu Europejskiego w latach 2005–2009. Wiceprzewodniczący Rady Miasta Przemyśla.

KSIAŻKI, KTÓRE UKSZTAŁTOWAŁY MOJĄ WIZJĘ ŚWIATA

Józef Bocheński, *Podręcznik mądrości tego świata*

Pierwszą książką, która zainspirowała mnie do poszukiwania istoty, prawideł życia czy też sensu określonych postaw, była nieduża książeczka Józefa Bocheńskiego – *Podręcznik mądrości tego świata*. Wchodziłem właśnie w dorosłe życie, zauroczony Sienkiewiczem. W tym dziele zobaczyłem dużo głębszą myśl, próbującą dostrzec sens i sposób na życie. Nie był to podręcznik typowo odnoszący się do strategii wojskowej, ale właśnie do strategii życia. Już pierwsze przesłanie porażało sensem i głębią: „Postępuj tak, abyś długo żył i dobrze ci się powodziło”, gdyż głupotą jest wszystko, co sprzeniewierza się temu przykazaniu. Tę myśl Bocheńskiego o sposobie życia można parafrazować odnosząc do istoty trwałości własnego państwa, do jego pomyślności, a mianowicie: „postępuj tak, aby twoje państwo trwało przez wieki i ludziom w nim się dobrze powodziło”.

Erazm z Rotterdamu, *Pochwała głupoty*

Przystępując do lektury, myślałem, iż jest to rozprawa o głupocie. Pomyliłem się bardzo, gdyż tekst traktował o mądrości. Przesłanie książki można ująć w kilku słowach, a mianowicie „umieć udawać głupotę — to mądrość najwyższa”. Ja bym od siebie dodał, iż umieć udawać głupotę (naiwność) i osiągać swoje cele to mądrość najwyższa.

Zasoby dla zwycięstwa

Ekonomia i wytyczne
dla budowania siły oddziaływania

Obowiązkowe rachuby

Rozpoczynając swoje rozważania o skutecznym prowadzeniu wojny, Sun Zi zaleca dokonanie starannej rachuby sił obu stron. Dobrze przeprowadzony rachunek powinien być rozstrzygający przy podejmowaniu decyzji o podjęciu walki: według Sun Zi „jeśli wódz stosuje moją metodę rachub, powinien zwyciężyć [...] jeśli zaś nie stosuje on moich rachub, poniesie klęskę”. Atuty obu stron, które należy wziąć pod uwagę, to nie tylko liczebność wojska. To także morale, wyszkolenie, jakość dowództwa, zasady organizacyjne czy umiejętność wykorzystania warunków naturalnych. Wyrażona dominacja w zakresie posiadanych atutów daje stronie, która ją posiada, strategiczną przewagę, ale dla ostatecznego sukcesu trzeba jeszcze umieć skutecznie wykorzystać te atuty na polu walki.

Choć wyobraźnię ludzi Zachodu zawsze będzie rozpalać mała Grecja, która pokonała pod Maratonem i Salaminą ogromną Persję, historia generalnie potwierdza to, o czym pisze Sun Zi. Dobrze przeprowadzony rachunek sił okazywał się na ogół kluczem do zwycięstwa, błąd w rachunku prowadził zazwyczaj do klęski. Mistrzem takiej metody był Bismarck, który przez lata precyzyjnie szaco-

wał atuty Prus i cierpliwie czekał na okazję do wojny z osamotnionymi przeciwnikami, pragnąc mieć za każdym razem pewność szybkiego, decydującego zwycięstwa.

Z drugiej jednak strony, dokonanie poprawnego rachunku nie jest łatwe. Przede wszystkim, im bardziej skomplikowany staje się rachunek sił, tym łatwiej o pomyłki. Napoleon III również był pewny, że jego zawodowa armia bez trudu pokona liczniejszą, lecz pochodzącą z powszechnej mobilizacji armię pruską, a w roku 1904 Mikołaj II był przekonany, że rosyjska armia i flota z łatwością rozprawią się z makakami, jak pogardliwie nazywał Japończyków. Poza tym sama przewaga liczebna nie wystarczy. W czasie decydującego o zdobyciu władzy nad Rzymem starcia pod Farsalos, Pompejusz miał dwukrotnie liczniejszą armię niż Cezar. Ale legioniści Cezara byli doświadczonymi weteranami, gotowymi oddać życie za swego wodza, a żołnierzom Pompejusza brakowało takiej motywacji, więc przegrali.

Podobnie w roku 1940 armia francuska poniosła druzgocącą klęskę z rąk Wehrmachtu, choć Niemcy mieli mniej ludzi, czołgów i armat od aliantów. Powodem francuskiej klęski stała się jednak z jednej strony degrengolada wojska, marzącego o tym by nie musieć „umierać za Gdańsk” – a z drugiej złe dowodzenie, oparte na przekonaniu, że jedyną pewną drogą do zwycięstwa jest okopanie się na lata za Linia Maginota. Najbardziej wstrząsającym przykładem jest jednak Wojna Zimowa z lat 1939–1940, w której militarny karzeł wyszedł obronną ręką ze starcia z gigantem. Ocalenie Finlandii przed zmianą w republikę radziecką było możliwe dzięki temu, że Finowie zrekompensowali wielokrotną przewagę Rosjan w ludziach i uzbrojeniu przez znacznie lepsze dowodzenie, większą determinację, a przede wszystkim mistrzowskie wykorzystanie warunków naturalnych.

Jak zliczać przewagi

Niespodzianki oczywiście czasem się zdarzały, a strona słabsza niekiedy wygrała z mocniejszą. Ale w przypadku większości znanych z historii konfliktów przewaga zaangażowanych środków miała decydujące znaczenie dla ostatecznego wyniku zmagają. Uwagę ekonomisty zwraca więc fakt, że pisząc o prowadzeniu wojen, Sun Zi stosunkowo niewiele miejsca poświęca zasobom, które są do tego potrzebne. Przewaga liczebności i uzbrojenia to, według niego, tylko jeden z siedmiu warunków, niezbędnych do odniesienia zwycięstwa.

Rozdział o rozpoczynaniu walki mówi jedynie o tym, ile trzeba zgromadzić wojska, by móc zacząć wojnę (w ówczesnych warunkach chińskich było to 100 tys. żołnierzy), dodając również uwagę o konieczności zgromadzenia pieniędzy na wytworzenie uzbrojenia i działania dyplomatyczne. I tylko gdzieś na marginesie tych rozważań pada fundamentalne dla ekonomiki prowadzenia wojen spostrzeżenie, że konflikt powinien trwać jak najkrócej, a jego koszty należy w jak największym stopniu przerzucać na stronę przeciwną. Bo długi konflikt nieuchronnie wyczerpuje zasoby państwa i podważa jego równowagę społeczną – a zatem zdolność do prowadzenia wojny.

專家

III.15

Rosnące koszty wystawienia armii

Dlaczego Sun Zi poświęca stosunkowo niewiele uwagi ekonomicznemu aspektowi prowadzenia wojny? No cóż, w czasach przedindustrialnych zmagające się strony dysponowały zazwyczaj zbliżoną techniką, a zasoby nie były czynnikiem rozstrzygającym o możliwości prowadzenia wojny.

Imperium Rzymskie w czasach swej szczytowej potęgi (w połowie II wieku) przeznaczało na utrzymanie liczącej blisko 400 tysięcy ludzi armii ok. 1,7 mln złotych aureusów, co odpowiada dzisiejszym 1,5–2 mld USD. Był to więc koszt poważny (odpowiednik 2,5% PKB Imperium, zamieszkałego wówczas przez ok. 60 mln mieszkańców), ale możliwy do udźwignięcia dla scentralizowanego państwa, zwłaszcza w okresie, gdy utrzymanie armii było jego głównym wydatkiem. Można założyć, że również w czasach Sun Zi koszt wystawienia armii złożonej ze 100 tys. żołnierzy wynosił ok. 0,4–0,5 mld USD i był znośny dla ludnego (mającego co najmniej 10–15 mln ludności), dobrze zarządzanego rolniczego kraju – takiego, jak chińskie Walczące Królestwa. W przeliczeniu na żołnierza, wynosił on więc w czasach starożytnych 4–5 tys. USD (według dzisiejszej siły nabywczej dolara).

Koszt ten jednak zaczął gwałtownie wzrastać wraz z rozpoczęciem ery industrialnej. Jeszcze w czasie wojny amerykańsko-brytyjskiej (1812–1815) i amerykańsko-meksykańskiej (1846–1848), roczny koszt wystawienia przez USA jednego żołnierza wynosił ok. 15 tys. USD. W czasie wojny secesyjnej (1861–1865) koszt wzrósł już do 20–25 tys. USD, w czasie I wojny światowej do ponad 50 tys. USD, a w czasie II wojny światowej sięgnął już blisko 100 tys. USD. Było to jednak jeszcze niewiele w porównaniu z ok. 250 tys. USD w czasie wojen koreańskiej i wietnamskiej, oraz przypadającą na amerykańskiego żołnierza kwotą 0,75–1 mln USD rocznie w czasie wojen toczonych w XXI wieku.

Jednocześnie ze wzrostem kosztu wyposażenia i utrzymania żołnierza, wraz z rozwojem demograficznym i gospodarczym, wzrastała również wielkość armii. W jednej z największych bitew średniowiecza stoczonej pod Grunwaldem z obu stron uczestniczyły armie liczące razem

około 50–60 tys. walczących. W szczycie wojen napoleońskich Francja wysyłała już w pole armie liczące 700 tys. żołnierzy, a w czasie I wojny światowej ponad 5 mln żołnierzy (łącznie w czasie I wojny światowej walczące państwa zmobilizowały 68 mln swoich obywateli).

Wzrost liczebności armii, w połączeniu z coraz droższym wyposażeniem żołnierzy, prowadził do stałego wzrostu ciężaru ekonomicznego prowadzenia wojen. W kulminacyjnym roku kosztów związanych z wojną secesyjną, wydatki wojskowe Północy wyniosły niemal 12% PKB. W szczytowym okresie wydatków związanych z I wojną światową USA wydawały na nią 14% swojego PKB, a w ostatnim roku II wojny światowej aż 37% PKB. W czasie całej I wojny światowej Niemcy poniosły wydatki równe 220% ich przedwojennego PKB (przeciętnie rocznie wydawały więc na ten cel ponad 40% PKB).

Katastrofalne ekonomiczne koszty wielkich wojen dotyczyły zarówno pokonanych (co aż tak nie dziwi), jak też zwycięzców. Japonia po błyskotliwym zwycięstwie nad Rosją w latach 1904–1905 była tak gospodarczo wyczerpana, że musiała zaakceptować umiarkowane warunki pokoju – w tym, co szczególnie bolesne, zrezygnować z reparacji wojennych, które mogłyby poprawić jej sytuację finansową. W konsekwencji, mimo imperialnych ambicji, na trzydzieści lat dalekowschodnie mocarstwo musiało wstrzymać swą agresję, nie mogąc wykorzystać okazji związanej z chaosem, który w latach 20. XX wieku ogarnął Chiny.

Wielka Brytania, która w roku 1914 była największym globalnym inwestorem i wierzycielem świata, po czterech latach kolosalnych wydatków związanych z finansowaniem zwycięstwa musiała wyprzedać większość swoich zamorskich aktywów (głównie na rzecz kapitału amerykańskiego). Po kolejnej wojnie światowej stanęła na progu bankructwa, z długiem publicznym sięgającym 250% PKB, będąc

najbardziej zadłużonym krajem świata (głównie wobec USA; ostatni kredyt wojenny Brytyjczycy spłacili w roku 2006). Jeśli ktoś dziwi się temu, jak szybko rozpadło się Imperium Brytyjskie, niech zada sobie pytanie, co był w stanie uczynić w tej sprawie zadłużony po uszy bankrut.

Zabójcza spirala kosztów

Nie ulega więc wątpliwości, że w ciągu ostatnich dwóch – trzech wieków największe konflikty wiązały się z coraz bardziej przytłaczającymi kosztami, a zdolność kraju do zmobilizowania zasobów na dłuższą metę w znacznym stopniu determinowała wynik wojen. Mimo wspaniałych zwycięstw Napoleona, o ostatecznym wyniku ciągnącego się przez ponad dwie dekady starcia Francji z Wielką Brytanią zadecydowały większe zasoby finansowe, które było w stanie rzucić na szalę korzystające z efektów rewolucji przemysłowej wyspiarskie mocarstwo. Mimo znacznie lepszego dowodzenia i wyszkolenia żołnierzy Południa, to dysponująca miażdżącą przewagą gospodarczą Północ wygrała ostatecznie wojnę secesyjną. Mimo niewątpliwego mistrzostwa, jakim wykazywali się na polu bitew Niemcy, o wyniku obu wojen światowych zadecydowała przewaga materiałowa ich przeciwników, a przede wszystkim USA. I to również przewaga ekonomiczna USA ostatecznie rozstrzygnęła losy zimnej wojny.

Z drugiej strony, metoda polegająca na długookresowym „zaduszeniu” przeciwnika dzięki przewadze zasobów jest wręcz absurdalnie nieefektywna, a często równie wyniszczającą dla zwycięzców, jak pokonanych. Efektem toczonej przez ćwierć wieku, dramatycznej wojny Cesarstwa Bizantyjskiego z Persją (602–628), w czasie której okupujący większość terytorium przeciwnika i oblegający w roku 626

Konstantynopol Persowie wydawali się być o krok od ostatecznego triumfu, stało się miazdzące zwycięstwo Bizantyjczyków, osiągnięte dzięki przeprowadzonej dwa lata później niespodziewanej kontrofensywie. Jednak prawdziwym efektem wojny było skrajne wycieńczenie obu stron konfliktu. W rezultacie, kiedy kilka lat później oba imperia zostały zaatakowane przez stosunkowo nielicznych Arabów, doszło do katastrofy: Persja została w całości podbita, a Cesarstwo Bizantyjskie straciło większość swoich prowincji.

Z kolei w czasie wojny secesyjnej stolice obu przeciwników (Richmond i Waszyngton) dzielił jedynie dystans 160 km. Ponieważ jednak próby szybkiego rozstrzygnięcia wojny w drodze bezpośredniego ataku zawiodły, Północ zdecydowała się na wielkie i kosztowne ofensywy rozcinające terytorium przeciwnika wzdłuż doliny Missisipi, a potem poprzez ogromny korytarz ciągnący się od tej rzeki do Atlantyku. Dopiero sukces tych kampanii i zajęcie większości terytorium przeciwnika, w połączeniu z wyczerpaniem go bezlitosną blokadą morską, umożliwiły po czterech latach zwycięstwo – za cenę ogromnego wysiłku gospodarczego Północy i strasznej dewastacji Południa.

Podobnie absurdalnie kosztowne okazało się zwycięstwo w obu wojnach światowych – i w pierwszej, gdy o ostatecznym wyniku zadecydowało zagłodzenie Niemiec przez brytyjską blokadę morską, i w drugiej, gdy czynnikiem rozstrzygającym stało się pełne uruchomienie gigantycznych zasobów materiałowych i ludzkich koalicji.

Ekonomia planowania i działania

Nic dziwnego, że od stuleci poszukiwano wyjścia z patowej sytuacji, czyli sposobów mniej kosztownego rozstrzygania wojen.

專家

III.15

Pierwszym z pomysłów było (zgodne z zaleceniami Sun Zi) dążenie, by wojna trwała krótko, a jej koszty udało się przerzucić na przeciwnika. Czasem się to udawało: Prusy rozstrzygnęły wojnę z Austrią (1866) w ciągu trzech tygodni, a z Francją (1870) w ciągu sześciu tygodni (z problemem kosztów Bismarck poradził sobie dzięki ogromnej kontrybucji nałożonej na pokonaną Francję). Dążenie do zaskoczenia przeciwnika i odniesienia szybkiego, rozstrzygającego zwycięstwa, zanim zdąży on zmobilizować własne zasoby, stało się więc kanonem sztuki wojennej. Jak się jednak szybko okazało, choć o zaskoczenie takie nietrudno było w skali taktycznej (najlepszym przykładem jest japoński atak na Pearl Harbor), to w skali strategicznej okazało się to praktycznie niemożliwe.

Opracowywany latami plan von Schlieffena błyskawicznego pokonania Francji, a następnie równie szybkiego rozstrzygnięcia wojny z Rosją, okazał się mrzonką: mimo początkowych niemieckich sukcesów i na froncie zachodnim, i wschodnim, nie udało się uniknąć stabilizacji frontów i rozpoczęcia długotrwałej wojny na wyczerpanie. Szybkie rozstrzygnięcie wojny, przed zmobilizowaniem przez przeciwników ich ogromnych zasobów, nie udało się też w czasie II wojny światowej, ani Niemcom, ani Japończykom. Przeciwnicy otrząsnęli się po początkowych ciosach i z czasem zmiażdżyli agresorów swoją przewagą ludzką i materiałową. Mimo znacznej przewagi, zwłaszcza technologicznej, szybkiego rozstrzygnięcia wojny nie udało się też osiągnąć ani Amerykanom w Korei, Wietnamie i Iraku, ani Rosjanom w Afganistanie.

Inną receptą na sukces mogłoby być zaskoczenie przeciwnika nieznaną dla niego, nową technologią militarną. Przy najmniej raz w historii to się udało. Podczas wielkich oblężeń Konstantynopola przez Arabów (w latach 674–678 i 717–718) skazane na porażkę, osaczone i przygniecione arabską

przewagą na lądzie i morzu Cesarstwo Bizantyjskie uratowane zostało dzięki cudownej broni – miotaczom ognia greckiego (bardzo skutecznemu protopłacie miotaczy ognia), za pomocą których udało się spalić arabską flotę.

O tak przełomowe wynalazki, w dodatku przez długi czas dostępne tylko dla jednej strony konfliktu, było jednak trudno. Mimo taktycznego zaskoczenia, I wojny światowej nie rozstrzygnęło ani zastosowanie broni chemicznej, ani wprowadzenie na pole bitwy czołgów. Wojska pancerne umożliwiły sukcesy niemieckiego *blitzkriegu* w pierwszych latach II wojny światowej, ale wbrew obietnicom entuzjastów nie pozwoliły na osiągnięcie ostatecznego zwycięstwa bez konieczności mobilizowania wielomilionowych armii i toczenia wieloletnich bojów. Podobnie w znacznej mierze zawiodły nadzieje związane z nowoczesnymi bombowcami strategicznymi, które zdaniem przedwojennych teoretyków miały same doprowadzić do kapitulacji przeciwników.

Oczywiście bombardowania powodowały wielkie zniszczenia, ale nie pozwoliły na rozstrzygnięcie konfliktu ani przez atakującą Londyn Luftwaffe, ani przez zamieniające niemieckie miasta w morze ruin bombowce aliantów, ani przez bombardujących Wietnam Amerykanów.

Niewielki efekt, z punktu widzenia całego konfliktu, odniosło też wprowadzenie do walki niemieckich rakiet V1 i V2. O wyniku wojny zadecydowały setki dywizji, tysiące okrętów, setki tysięcy czołgów, samolotów i dział, miliony ton zaopatrzenia. Choć, z drugiej strony, wprowadzenie przełomowego wynalazku, który mógłby znacząco skrócić i zmienić losy wojny, nie jest nigdy wykluczone: gdyby Niemcy konsekwentnie przyspieszyli swój program atomowy, a Amerykanie swój własny zlekceważyli, wynik wojny mógłby być teoretycznie inny (choć wyprodukowanie przez Niemcy bomby atomowej przed rokiem 1944, a więc

wtedy, kiedy mogła mieć jeszcze znaczenie, było tak czy owak praktycznie niemożliwe).

Strategiczne przepływy – ukryty *Schwerpunkt* konfliktów

Skoro szybkie rozstrzygnięcie konfliktu, bez potrzeby mobilizacji wszystkich zasobów i „zaduszenia” słabszego przeciwnika było zawsze mało prawdopodobne, najlepszym dostępnym narzędziem okazywało się poszukiwanie słabego ogniwa w systemie mobilizacji zasobów przeciwnika.

Każde mocarstwo, a zwłaszcza rozbudowane geograficznie imperium, dla pełnego wykorzystania swoich zasobów potrzebuje kontroli nad strategicznymi przepływami: ludzi, kapitału, towarów, technologii, informacji. Część z tych przepływów ma charakter bardziej wrażliwy niż inne. Jeśli przeciwnik umie zidentyfikować i sparaliżować te właśnie, krytyczne przepływy, może radykalnie osłabić nawet najpotężniejsze mocarstwo. Takie właśnie, superwrażliwe strategiczne przepływy mogą być różne.

Gdy olbrzymia Persja nie zdołała podbić małej Grecji, jej klęska nie była wcale dziełem przypadku. Z jednej strony zaważyły ograniczone możliwości logistyczne Persów, z drugiej jednak jakość ich armii. Grecy hoplici – zwłaszcza zawodowi żołnierze spartańscy – udowodnili pod Platejami, że są najlepszą piechotą ówczesnego świata. Sytuacja ta nie zmieniła się do czasów wojen Aleksandra Wielkiego. Jedynymi żołnierzami, którzy byli w stanie stawić czoła macedońskiej falandze, byli służący w armii perskiej greccy najemnicy. Zdając sobie sprawę, że dostęp do greckiego rynku i możliwość wynajęcia najemników ma kluczowe znaczenie dla jakości armii Dariusza, Aleksander zdecydował się na dwa lata zawrócić z najkrót-

szej drogi wiodącej do perskiej stolicy i wykonał ze swym wojskiem liczący dwa i pół tysiąca kilometrów marsz wzdłuż wybrzeża Fenicji, Palestyny i Egiptu, po to, by fizycznie odciąć imperium Dariusza od morza. Manewr się opłacił – w decydującej bitwie pod Gaugamelą, mimo pięciokrotnej perskiej przewagi w rozmieszczonej na skrzydłach kawalerii, brak wysokiej jakości piechoty nie pozwolił Dariuszowi zablokować decydującego ataku Aleksandra w centrum.

Z kolei walcząca w XVI–XVII wieku o europejską hegemonię Hiszpania była w stanie finansować toczone wojny tylko dzięki stałemu dopływowi kruszców ze swych amerykańskich kolonii. W momencie kiedy ich dowóz przez wielkie konwoje (zwane „srebrnymi flotami”) został kilkukrotnie sparaliżowany przez angielskich i holenderskich korsarzy (a dodatkowo przez sztormy), zdolność Hiszpanii do rozstrzygnięcia europejskich wojen drastycznie spadła (kłopoty z przewozem kruszców spowodowały, że między rokiem 1557 a 1666 Hiszpania aż dziewięć razy musiała ogłosić niewypłacalność, a jej imperialny program się załamał).

Innym przykładem próby uderzenia w superwrażliwy przepływ strategiczny była walka Napoleona z Wielką Brytanią. Rewolucja przemysłowa uczyniła z niej najbogatszy kraj świata i zapewniła ogromne środki pieniężne, za pomocą których Londyn przez dwadzieścia lat skłaniał główne europejskie mocarstwa do podejmowania niekończących się wojen z Francją. Wobec braku szansy bezpośredniego desantu na terenie wroga (z powodu przewagi brytyjskiej floty), Napoleon wpadł na pomysł podobny do manewru Aleksandra Wielkiego: zdecydował się odciąć wroga od europejskiego wybrzeża. Służyć temu miała blokada kontynentalna, czyli całkowity zakaz importu brytyjskich towarów. Mimo ogromnych strat, zagrożeni upadkiem przemysłu Brytyjczycy zdolali jednak zmobilizować przeciw Francji niemal

wszystkie państwa Europy (również cierpiące z powodu blokady), doprowadzając do ostatecznej klęski Napoleona.

I wreszcie warto przypomnieć przykład najbardziej jaskrawy. W czasie I wojny światowej panująca na morzu brytyjska Royal Navy systematycznie dusiła Niemcy za pomocą blokady morskiej, uniemożliwiając dostawy podstawowych produktów i surowców. Wielka Brytania była jednak sama uzależniona od zamorskich dostaw żywności. Kiedy więc w roku 1917 nieurodzaj w Ameryce wydłużył drogi dowozu zboża, Niemcy zdecydowali się uderzyć w najczulszy punkt przeciwnika, starając się przez nieograniczoną wojnę podwodną sparaliżować brytyjski import. W ciągu kilku miesięcy Wielka Brytania rzeczywiście stanęła na skraju katastrofy. Ostatecznie jednak sytuację udało się opanować poprzez sięgnięcie po nadzwyczajne środki – a również dzięki temu, że Niemcy dysponowali zbyt małą liczbą U-Bootów.

W historii wiele razy próbowano zastosować się do rady mistrza Suna, by starać się rozstrzygnąć wojny jak najszybciej i jak najmniejszym kosztem. Znalezienie najczulszego punktu przeciwnika, zarówno w sferze militarnej, jak strategicznych przepływów, okazało się być najlepszą z możliwych strategii – choć zazwyczaj niełatwą do zastosowania. Czy w nadchodzących konfliktach tym najczulszym punktem okażą się sieci informatyczne? ■

Wykorzystane prace:

Daggett Stephen, *Costs of Major U.S. Wars*, Congressional Research Service, Washington 2010.

Duncan-Jones Richard, *Money and Government in the Roman Empire*, Cambridge University Press, Cambridge 1994.

Kennedy Paul, *Mocarstwa świata. Narodziny, rozkwit, upadek*, KiW, Warszawa 1995.



Prof. dr hab. Witold M. Orłowski – ekonomista, publicysta, pisarz. Profesor ekonomii i główny doradca ekonomiczny PwC, w przeszłości również szef doradców ekonomicznych prezydenta, członek Rady Gospodarczej Rządu, doradca głównego negocjatora członkostwa Polski w Unii Europejskiej, specjalny doradca Komisji Europejskiej. Popularny komentator polskich i międzynarodowych mediów, autor dwunastu książek i wielu innych publikacji.

KSIAŻKI, KTÓRE UKSZTAŁTOWAŁY MOJĄ WIZJĘ ŚWIATA

Philip K. Dick, *Człowiek z Wysokiego Zamku*

Na moje myślenie o historii niezwykle wpłynął *Człowiek z Wysokiego Zamku* Philipa K. Dicka (największego, moim zdaniem, obok Lema mistrza literatury SF). Przeczytałem powieść jako nastolatek, a do dziś pamiętam zdanie, które dało mi materiał do rozmyślań na lata: o tym, że inwestycje Alberta Speera postawiły na nogi gospodarkę znajdujących się pod niemiecką dominacją USA. Jest to refleksja na temat: co robiliby ludzie, których znamy, w alternatywnej historii? Przeczytałem wiele książek o alternatywnej historii. Większość z nich jest z intelektualnego punktu widzenia dość nędzna. A *Człowiek z Wysokiego Zamku* jest wspaniały.

Paul Kennedy, *Mocarstwa świata*

Druga książka ma charakter naukowy, ale czyta się ją jak sensacyjną. To *Mocarstwa świata* Paula Kennedy'ego (oryginalny tytuł jest znacznie lepszy: *The Rise and Fall of the Great Powers*, dosł. „wzrost i upadek wielkich potęg”). To książka, która pokazuje rzeczywiste mechanizmy historii i ścisłe związki pomiędzy rozwojem potęgi polityczno-militarnej a ekonomicznej (zalecam jej przeczytanie w szczególności fantantom plotącym np. bzdury o tym, że gdyby we wrześniu 1939 roku

專家

III.15

spadł deszcz, Polska pobiłaby Niemcy). Książka omawia też ograniczenia i dylematy, na które prędzej czy później natkną się wszystkie rosnące w siłę mocarstwa. Ponadto ukazuje też, jak przez stulecia popełniane są te same błędy, co wiele mówi o ludzkiej naturze. Model stworzony przez Kennedy'ego to nie tylko opis historii, ale narzędzie analizy współczesnego świata.

Jaroslav Hašek, *Przygody dobrego wojaka Szwejka*

Książką, którą czytam bez przerwy od dzieciństwa, są *Przygody dobrego wojaka Szwejka*. Pokazuje ona, co to znaczy dystans do historii, jak inaczej wygląda ona z perspektywy ludzi żyjących w czasach wielkich zmian, jak powaga nie-rozerwalnie łączy się ze stroną humorystyczną wszystkich, nawet najbardziej ponurych zdarzeń. Szwejk to człowiek, który sam toczy swoją własną Wielką Wojnę, swoimi metodami, nie przejmując się generałami i monarchami; co więcej, na koniec to on ją zwycięża. A poza tym, dla Polaka, książka ta powinna być zawsze przedmiotem refleksji na temat historycznych wyborów – znanych pod nazwą dylematu polskiej i czeskiej walki o niepodległość.

Coś lepszego niż magia – inżynieria

Nauka i technika jako generatory instrumentów oddziaływania

Przełomy technologiczne i generowane przez nie przełomy ekonomiczne i militarne to słabo oswojony i niedoceniany zakątek naszego rozumienia rzeczywistości. Jedną z książek na liście tych, które uformowały moją percepcję świata, jest *Tajemnicza wyspa* Juliusza Verne'a. Na dziesięcioletnim dzieciaku, którym byłem czytając ją po raz pierwszy, wywarła wpływ elektryzujący.

Historia rozbitków rzuconych siłą huraganu i zamysłu autora na bezludną wyspę pokazała mi, jak potężną siłą sprawczą jest ludzka wiedza i zdolność jej zastosowania do kształtowania środowiska życia, tworzenia warunków przetrwania. Wiedza inżynierska potrafi ludzi bezradnych i miotanych losem uczynić tego losu panami.

Inżynieria zaprzęgnięta do przekształcania warunków naturalnych była siłą generującą czyn założycielski wielkich cywilizacji rolniczych. To dzięki niej powstały irygacje pozwalające wzrosnąć cywilizacji Sumeru. Uregulowanie biegu Rzeki Żółtej „odblokowało” fenomenalnie żyzne gleby do pełnego wykorzystania przez raczkującą cywilizację rolniczą Chin, nękaną wcześniej powodziami. Przekopanie Kanału Zheng Guo przez nieurodzajne półpustynie pozwoliło państwu Qin zagospodarować to terytorium, co z kolei

umożliwiło rozbudowanie potęgi gospodarczej, potem militarnej, a potem ustanowienie imperium. Dzięki instrumentom gospodarczym i militarnym wytworzonym tą siłą Qin zdołało podbić cały ówczesny chiński świat¹.

Wynalezienie i udoskonalenie maszyny parowej zainicjowało rewolucję przemysłową, której lawinowy przebieg był możliwy dzięki fenomenalnie bogatym pokładom węgla, wcześniej „zablokowanym” przez problem zalewania szybów kopalnianych przez wody gruntowe. Oprócz wygenerowanej przez kapitalizm i przedsiębiorczość siły wynalazczości, innego kluczowego czynnika generującego bogactwo narodów i synergii postępu, to właśnie takiego impulsu w postaci potrzeby innowacji (obniżenia kosztu energii i pracy) zabrakło Chinom do zainicjowania własnej rewolucji przemysłowej na długo przed tą angielską. Tak przekonuje Ian Morris w swojej fenomenalnie inspirującej książce *Dlaczego Zachód rządzi – na razie*.

Maszyna parowa przyniosła kolej żelazną. Transport kolejowy przebudował radykalnie geopolityczną mapę świata, a mapę strategicznych przepływów w szczególności. Kolej umożliwiła Imperium Brytyjskiemu doprowadzenie nowoczesnej wojny do Sudanu. Przez dwa lata budowano wytrwale linię prowadzącą do serca oporu mahdystów, pokonanych w bitwie pod Omdurmanem 2 września 1898 roku. Relacjonujący to przedsięwzięcie korespondent wojenny Winston Churchill nazwał je „mechaniczną kampanią” (ang. *clockwork campaign*).

Kolej umożliwiła m.in. Niemcom i Rosji zbudowanie sieci strategicznych przepływów gospodarczych bez dostępu do morskich szlaków handlowych, zdominowanych przez

¹ Podjęcie tego przedsięwzięcia ujęte jest w przezabawną anegdotę historyczną. Otóż do budowy kanału władca Qin został podpuszczony przez agenta wpływu wrogiego sąsiada. Inicjatorzy kalkulowali, że ofiara manipulacji roztrwoni zasoby na bezsensowny przekop.

państwa europejskie przylegające do Atlantyku.

Kolej była niezbędnym składnikiem budowy potęgi gospodarczej Niemiec w XIX i XX wieku. Inną częścią tej potęgi była technologia produkcji syntetycznych azotanów, zastępujących te importowane z Chile². Zabezpieczenie dostaw tego krytycznego surowca, potrzebnego też do nawożenia, a więc produkcji żywności, było podstawowym czynnikiem decydującym o aspiracjach imperialnych Niemiec, zamkniętych w masie lądowej Europy. Osiągnięta inżynierska synergia pozwoliła Niemcom na kontynuowanie wysiłku wojennego mimo brytyjskiej blokady morskiej.

Potęgą inżynierii to także dwie technologie produkcji benzyny syntetycznej, opracowane w Niemczech tuż przed I wojną światową³. Zdefiniowały one przebieg konfliktu następnego, pokolenie później – w fascynujący sposób. Niemcy, pozbawieni własnych zasobów ropy, projektowali mniej bezpieczne czołgi napędzane benzyną, którą byli w stanie produkować z węgla. A i tak ich strategia, zwłaszcza atak na ZSRS, była determinowana przez konieczność pozyskiwania ropy naftowej.

Potęgą inżynierii to końcowy produkt skomplikowanej machinerii naukowej, społecznej, politycznej i ideologicznej. Niekiedy może ona stworzyć zasób ludzi i wyposażić ich w mentalność, motywację i kapitał wyzwalający zjawisko cywilizacyjnej synergii. Ludzie tacy potrafią wymyślić, zbudować, a następnie utrzymać w stanie poprawnego funkcjonowania maszynę i przedmioty tysięcy razy bardziej skomplikowane niż zapalniczka, którą wziął

² Richard J. Sundberg, *The Chemical Century: Molecular Manipulation and Its Impact on the 20th Century*, Palm Bay 2018.

³ Synteza Fishera-Tropscha polegająca na gazyfikacji węgla lub gazu ziemnego oraz technologia uwodornienia węgla, za którą Friedrich Bergius otrzymał Nagrodę Nobla w 1931 roku.

do ręki po powrocie do cywilizacji rozbitek grany przez Toma Hanksa w filmie *Cast Away: Poza światem* (2000, reż. Robert Zemeckis). Ta żartobliwa filmowa scena, choć niepozorna, w niezamierzony przez autorów filmu sposób posiada „moc” zastąpienia całego niniejszego eseju.

Wizję tego, czym jest inżynieria, można sformułować następująco: Inżynier patrzy na jakąś potrzebę lub pracę do wykonania. Następnie za pomocą swojego „zmysłu inżyniera” generuje odpowiedź na tą zidentyfikowaną potrzebę. Tworzy urządzenie, które w sposób mniej pracochłonny zaspokaja potrzebę. Informacja o wiedzy, jak ten cel osiągnąć, oraz procedura realizacji celu za pomocą istniejących i nowych technologii stają się „cegiełką” w gmachu, który w największej skali nazywamy cywilizacją.

Inżynieria to instrument kolektywnego osiągania celów. A wykształcenie inżyniera to bardzo skomplikowany proces, wymagający nie tylko kadry dydaktycznej, ale i odpowiednich tradycji mentalnych państwa czy narodu, z których kandydaci na inżynierów się rekrutują. Rezerwuar, z którego prowadzony jest nabór, musi przejawiać odpowiedni poziom m.in. kultury technicznej oraz kultury pracy.

Proces kształtowania „zjawiska” zwanego inżynierią powinien umożliwiać tworzenie się należytego etosu pracy i warunków do tego, by ludzka natura, czynniki ekonomiczne i regulacje prawne nie doprowadziły do patologii. Skomplikowany proces budowy zasobu ludzkiego zdolnego do stworzenia i utrzymania przy życiu jakiejś technologii jest sztuką wybitnie trudną. Bardzo łatwo doprowadzić takie przedsięwzięcie do ruiny lub celowo komuś zniszczyć. Nie osiąga się też optymalnego stanu raz na zawsze.

Jedną z patologii świata inżynierii mogliśmy podziwiać w pełnej krasie w 2019 roku jako kazus wad konstrukcyjnych samolotu Boeinga 737 MAX. Z wycieków dowiedzieliśmy

się m.in., że „samolot projektowany był przez klaunów zarządzanych przez małpy”⁴. Błędy konstrukcyjne, które doprowadziły do uziemienia tego modelu, są wręcz oczywiste, nawet dla laika. Do najważniejszych usterek należy system, o którego istnieniu piloci nie byli informowani, aktywujący się wedle pomiaru z jednego tylko czujnika kąta natarcia, mimo że standardowo oczekuje się zgodności odczytów dwóch czujników⁵.

Jednak wiedza o kluczowych wadach projektowych nie przebiła się do świadomości publicznej. Doświadczony pilot Paul Spencer wskazuje, że piloci drugiego lotu, który zakończył się katastrofą w 2019 roku, domyślili się przyczyny anomalii w sterowaniu i wyłączyli elektryczny system trzymowania maszyny. Niestety inna wada, wymagająca przeprojektowania całej konstrukcji samolotu, uniemożliwiała ręczne przywrócenie prawidłowych parametrów lotu. A ponowne włączenie systemu wspomagania elektrycznego miało się z celem, ponieważ przycisk ten aktywował system korekty trymu MCAS, a ten, oglupiony błędnym odczytem

專家

III.16

⁴ Petna wypowiedź jednego z pracowników Boeinga: „Ten samolot jest zaprojektowany przez klaunów, nadzorowanych z kolei przez małpy”. Inny pracownik: „Będę w szoku, jak FAA (Federalna Administracja Lotnictwa, ang. Federal Aviation Administration) przepuści ten kawałek ekskrementu”. Trzeci, na pytanie, czy by powierzył swoją rodzinę maszynie, odpowiedział zwięźle: „nie”. Inny pracownik Boeinga chwalił się, że udało się pracownikom FAA, określonych „głupkami”, omamić celem, czyli podjęciem korzystnej dla Boeinga decyzji. <https://www.bloomberg.com/view/articles/2020-01-10/-designed-by-clowns-and-supervised-by-monkeys-the-737-max-story> [dostęp: 2020.04.02].

Istota problemu wynika z tego, że decyzje są podejmowane przez księgowych i analityków. Ci pierwsi przyklepują decyzje ludzi, którzy kalkulują ryzyko, nie wzięwszy nawet śrubokręta do ręki.

⁵ W bezpiecznych systemach projektuje się trzy czujniki, gdyż jeśli mamy tylko dwa odczyty, to nie wiadomo, który daje złe wskazanie a więc nie wiemy, na który się przetańczyć. Rozwiązanie projektowe to potrójna redundancja modułarna, w której o uznaniu odczytu za prawidłowy decyduje tzw. wybierak drogą głosowania.

jedynego czujnika, natychmiast ponownie wprowadzał samolot w lot nurkowy⁶.

Ten tom jest o wojnie i współzawodnictwie o zasoby, więc jako podsumowanie wywodu stwierdzę jedno. Inżynier i mechanizm społeczno-edukacyjny go produkujący to kluczowy zasób każdego państwa. Musi być więc, i jest, w ten czy inny sposób punktem ciężkości, głównym zasobem, o który toczy się rywalizacja – między firmami i między państwami. Parafrazując słynne powiedzonko „potrzeba całej wioski by wychować dziecko” do tematu filozofii cywilizacji, możemy zaś powiedzieć: „potrzeba całej cywilizacji by wychować Einsteina”⁷.

Niniejsza krótka impresja być może wcale by się nie pojawiła w tym tomie, gdyby nie wszędobylski wpływ macecznika inspiracji – fantastyki naukowej. Na początku filmu *Alita: Battle Angel* (2019, reż. Robert Rodriguez) bohaterka na widok potężnego, majestatycznie lewitującego pośród chmur powietrznego miasta pyta: „Co trzyma je w górze? Magia?”. „Nie”, pada odpowiedź. „Coś silniejszego. Inżynieria”. ■

⁶ *Death Plane! The Secrets of the Boeing 737 MAX with Paul Spencer*, <https://youtu.be/9OzFlqHikUc> [dostęp: 2020.03.31].

⁷ W oryginale „it takes a village [to raise a child]”. Chodzi o spostrzeżenie, wedle którego potrzeba kolektywnego wysiłku całego plemienia lub wspólnoty do tego, aby odchowić od kotłyski kolejnego produktywnego członka.

Dlaczego drenaż mózgów nie jest postrzegany jako akt wojny? O źródłach bogactwa narodów słów kilka

*Chłopi, rzemieślnicy i kupcy to dla władcy trzy skarby.
Sześć tajemnych strategii... (s. 157)*

Uruchamianie mechanizmów ekonomicznych jako najwyższa forma wojowania

Jak pozyskać zasób ludzi, którzy swoją pracą stworzą bogactwo państwa? Można ich sobie stworzyć. Tak zrobiły Prusy, po zjednoczeniu Niemiec w II Rzeszę, co nastąpiło po wojnie francusko-pruskiej (1870–1871). Bismarck i jego następcy realizowali szereg reform nie tylko wojskowych, ale i społecznych. Ich długofalowym planem był imponujący skok cywilizacyjny. To niemieccy naukowcy dominowali w pierwszych dekadach XX wieku, umożliwiając Niemcom rzucenie wyzwania Imperium Brytyjskiemu.

Zasoby ludzkie. Praca, którą wykonują. Prosperity, którą generują. To najcenniejszy zasób homeostatu, jakim jest każde państwo. Postrzegamy przecież siłę Chin w tym, że ich obywatele to zdyscyplinowany i pracowity naród, który

mrówczą pracą ostatnich dziesięcioleci wydobył się z biedy, a przy tym wyniósł Chiny do rangi supermocarstwa.

Ale siłę roboczą można zrabować. Władcy historycznych państw podbijali sąsiadów przejmując ich ziemie, a ich mieszkańców zmieniali w niewolników lub po prostu poddanych. Mencjusz, jeden ze starożytnych propagatorów konfucjanizmu wskazywał inną drogę – bycie dobrym władcą:

Władcy państw Qin i Chu uciskali swój lud, rekwirując dobra i zmuszając do prac przymusowych. Sprawili, że orka i siewy były zakłócone, a dzieci nie mogły w należyty sposób dopełniać opieki nad rodzicami. Ojcowie i matki przymierali głodem, nękanymi przez zimowe chłody, a ludzie z rozdzielonych rodzin tuli się po kraju w poszukiwaniu środków utrzymania [...] Jeśli więc wyślesz wojska z ekspedycją karną ku tym krajom, któż z ich mieszkańców wystąpi, aby ci się przeciwstawić?

I tu przechodzimy do meritum. Ludzi nie tylko można zrabować. Można ich sprytnie „podkraść”. Mencjusz doradzał władcy państwa Wei, któremu służył, mówiąc, że jeśli ten otoczy lud opieką i da mu możliwość bogacenia się, poddani sami zaczną ściągać z sąsiednich krain, by oddać się pod opiekę władcy oświeconego i dobrotliwego. Dającego przyszłość i godne życie. Brzmi znajomo. Z kolei autor traktatu *Sztuka wojny* pisał o zarządzaniu „ukrytymi siłami”:

A kto na Mocą polega, ludzi pcha do walki, aż na podobieństwo bali i kamieni się toczą. Naturą onych nieporuszoność jest, gdy na płaskiej ziemi leżą, pędu zaś na pochyłości nabierają. Z tego mistrza wojowania Moc płynie – do walki ludzi posyłanie podobnym jest toczeniu kamieni krągłych z wysokiej góry. Różnica poziomów, co w ruch wprawia – tym właśnie jest Moc. (V. 12)

Drenaż mózgów, drenaż siły roboczej

Tę prawidłowość możemy odnieść do współczesnej rzeczywistości. Do państw i narodów tzw. „pierwszego świata”, które z różnych przyczyn utraciły samowystarczalność reprodukcyjną i żyją „w pożyczonym czasie”, opierając swoją gospodarkę o import siły roboczej z zagranicy. Do konkretnego przypadku Stanów Zjednoczonych, które swoją przewagę geopolityczną i cywilizacyjną zbudowały na ciężkiej pracy uzdolnionych, aspirujących migrantów, ściąganych do USA „amerykańskim snem” i dobrobytem.

Swobodny przepływ ludzi to jeden z mechanizmów globalizacji. To też jeden z „mechanizmów integracyjnych” funkcjonujących w Unii Europejskiej. Ale przepływ siły roboczej jest jednokierunkowy: od państw mniej rozwiniętych do bardziej rozwiniętych.

Tak zwany drenaż mózgów z punktu widzenia indywidualnych przypadków to dobrodziejstwo i życiowa szansa. Ale to nie jest jedyna prawomocna percepcja tego zjawiska. Z punktu widzenia państw, które są opuszczane przez pracowitych i wykwalifikowanych, zjawisko może być postrzegane jako kradzież lub akt wojny gospodarczej. Zobaczmy wypowiedź niemieckiego zarządcy szpitala z okresu sytuacji COVID-19:

W Schwedt spośród 50 zatrudnionych tam polskich lekarzy i pielęgniarek połowa od kilku dni nie pracuje. Przedstawiciel tamtejszej kliniki mówił Deutsche Welle, że zamknięcie polskiej granicy można interpretować jako akt wrogi¹.

¹ Piotr Jendroszczyk, *Niemcy: Bez Polaków nic nie działa* <https://www.rp.pl/Koronawirus-SARS-CoV-2/200409808-Niemcy-Bez-Polakow-nic-nie-dziala.html> [dostęp: 03.04. 2020].

Głupcy McNamary

Pewien epizod wojny wietnamskiej powiązany z brakiem rekruta po stronie amerykańskiej, pozwala na bardzo ciekawy wgląd w kwestie dysponowania wykwalifikowaną siłą roboczą. 1 października 1966 roku amerykański Sekretarz Obrony Robert McNamara zainicjował tzw. „Program 100 000”. W obliczu dramatycznego niedoboru rekruta władze zdecydowały się przyjąć w szeregi sił zbrojnych osoby, które wcześniej nie kwalifikowały się m.in. ze względu na ograniczone zdolności kognitywne.

Wątek ilorazu inteligencji (IQ) uczestników programu unaoczniał, że „pożytek” z osób o IQ poniżej ok. 85 był zasadniczo zerowy – nawet przy zatrudnianiu ich do najprostszych zadań. Rekruci nie potrafili odnaleźć się w środowisku surowej dyscypliny, ginęli z rąk wroga trzykrotnie częściej niż zwykli żołnierze. W czasie treningu wielu nie potrafiło zrozumieć idei rzucenia granatem po łuku, a nie w linii prostej.

Hamilton Gregory w swojej fascynującej książce *McNamara's Folly: The Use of Low-IQ Troops in the Vietnam war* pisze, że idea programu opierała się na założeniu, iż poprzez trening i szkolenie uda się podwyższyć sprawność umysłową rekrutów, co po powrocie do cywila miało ich wyciągnąć z biedy i ogólnie podnieść pozycję społeczną.

Program McNamary stał się jednocześnie epizodem o wiele szerszej debaty etycznej i społecznej w USA. W grę wchodzi tzw. ruch eugeniczny z początku XX wieku oraz regulacje prawne w zakresie przeprowadzania ogólnych testów na inteligencję, a nie takich skrojonych przez pracodawcę na potrzeby wypełnienia określonego stanowiska pracy. Z rozmaitych innych epizodów tego zagadnienia, obciążonej uwikłaniem w kwestie rasowe, da się odczytać, że prawodawstwo na terytorium USA rozpoznało, iż testy ogólne na IQ

mogą być narzędziem dyskryminacji grupowej², w tym rasowej... także w niezamierzony sposób.

Czymkolwiek jest pakiet zdolności kognitywnych nazywany IQ, okazuje się on wyjątkowo trafnym predyktorem wydajności zawodowej i praktycznie wszystkie armie świata stosują go przy selekcji kandydatów, tak jak robią to prywatni przedsiębiorcy. W czasie konsultacji do stworzenia niniejszej pracy zbiorowej rozmawiałem z osobą nadzorującą rekrutację handlowców z predyspozycjami inżynierskimi. Oprócz testów sprawdzających zdolność rozwiązywania branżowych problemów, praktykowano proste zadania typu „jaka jest kwota netto od 100 zł?”.

Ten krótki tekst zaczęliśmy od starożytnej maksymy o wartości kupców, wytwórców i chłopów. Przetłumaczmy ją na sprawę IQ, zawieszając na ten użytek tabu społeczne: „Szczęśliwcy o najwyższych determinowanych genetycznie³ i środowiskowo zdolnościach kognitywnych to dla państwa największy skarb”. Są celem mniej i bardziej wrogiego przejęcia przez *head-hunterów*⁴ w każdej skali: od przedsiębiorstw do państw. W świecie zależnym od funkcjonowania zaawansowanych technologii, to najcenniejszy zasób ludzki. Wygenerowanie go, a następnie jego ochrona to – posługując się frazą otwierającą traktat *Sztuka wojny* – dla każdego państwa przedsięwzięcie wagi najwyższej, sprawa życia i śmierci.

專家

III.17

Dwa eksperymenty myślowe

Pierwszy jest bardzo prosty. Czy da się powiedzieć o drenażu specjalistów z jednego państwa do drugiego jako

² Griggs v. Duke Power Co., 401 US 424 (1971) <https://supreme.justia.com/cases/federal/us/401/424> [dostęp: 2020.04.16].

³ W grę zapewne wchodzi lub może wchodzić czynnik epigenetyczny (ekspresji genów), kultury edukacyjnej przeważającej w środowisku etc.

⁴ Ang. łowca głów, osoba zawodowo zajmująca się wyszukiwaniem i przejmowaniem najlepszych, najbardziej perspektywicznych pracowników innych firm.

o akcie wrogim? Z punktu widzenia ekonomii – jak najbardziej. Ludzie są dla państw takim samym zasobem jak surowce i technologie. Wspomnijmy amerykańską operację PAPERCLIP. Stany Zjednoczone po wygraniu II wojny światowej przetrząsały Europę w poszukiwaniu niemieckich naukowców, którzy swoją wiedzą i doświadczeniem mieli wesprzeć nowego hegemoną, a nie ZSRS. Jednym z łupów wojennych był Wernher von Braun, nazista, którego geniusz umożliwił człowiekowi postawienie stopy na Księżycu.

Gdy zestawić mechanizm prawny „swobodnego przepływu ludzi” wysysający specjalistów z jednego kraju do drugiego, dla kraju, który opuścili, strata zasobu (jego przejście na stronę wroga) jest równie dotkliwa, co ich śmierć wskutek działań wojennych. Z punktu widzenia społeczeństwa, które traci specjalistów, akt ich „wyciągnięcia” ma wymiar praktyczny równy aktowi zadania strat wojennych.

Drugim eksperymentem jest wizja pochodząca z powieści *Żołnierz, nie pytaj* Gordona R. Dicksona. W powieściowym świecie głównym mechanizmem regulacji zobowiązań między rządami licznych kolonii ludzkich porzucanych na kilkunastu planetach, jest handel wykwalifikowaną siłą roboczą. Kolonia specjalizująca się w kształceniu naukowców wymieniała ich na adekwatną rynkowo ilość żołnierzy, lekarzy czy innych specjalistów. Przykładem ze świata rzeczywistego jest Kuba, która z sankcjami Stanów Zjednoczonych poradziła sobie m.in. kształcąc i eksportując do krajów regionu wykwalifikowaną kadrę medyczną.

Czy załamanie się strategicznych przepływów globalnej wymiany handlowej doprowadzi do powstania podobnych mechanizmów? Czy kraje peryferyjne dostrzegą potrzebę obrony swoich zasobów ludzkich przed mechanizmami narzuconymi przez kraje dominujące? I czy będą miały siłę polityczną i instrumenty prawne, aby bronić swoich zasobów? Przekonamy się w najbliższych latach.

Demografia jako broń

Strategiczne przepływy ludzi i dóbr to nie tylko kwestia zapewnienia gospodarce siły roboczej. W skali geopolityki przesądzają one również o tym, kto i w jakich aspektach jest gospodarzem danego terytorium. Legalnie uznanym gospodarzem, dodać należy.

Dobrego wyobrażenia o naturze problemu związanego z zachowaniem tożsamości mieszkańców państwa jako wspólnoty dostarczają nam wydarzenia z przełomu marca i kwietnia 2020 roku. W okresie tym Turcja próbowała pozbyć się problemu nadmiaru migrantów w jej granicach. Otworzono granicę z Grecją, starając się skłonić migrantów do przedostania się na teren UE⁵.

Sceny rejestrowane przez media sprawiały wrażenie, że toczy się tam wojna. Wojna hybrydowa, w której w charakterze broni/instrumentu oddziaływania biorą udział migranci.

W swoich wypowiedziach turecki lider Recep Tayyip Erdoğan wyraźnie dał odczuć, że migracje są przez niego postrzegane jako forma broni (instrument nacisku) zdolnej zdestabilizować ekonomię i porządek społeczny kraju. Ta percepcja jest godna głębszego zastanowienia. ■

專家

III.17

⁵ Erdoğan says border will stay open..., <https://www.theguardian.com/world/2020/feb/29/erdogan-says-border-will-stay-open-as-greece-tries-to-repel-influx> [dostęp: 2020.05.21].

Jak zdobyć szacunek i posłuch podwładnych

Antyczny dwugłos Ksenofonta i Sun Zi

Kwestia relacji dowódcy z podwładnymi stanowi chyba jedno z najbardziej aktualnych po dzień dzisiejszy zagadnień, spośród poruszanych przez antycznych teoretyków wojskowości. Dotyczy ona bowiem uwarunkowań psychicznych człowieka, które pozostają niezmiennie, niezależnie od postępu technicznego. Ów związek pomiędzy sztuką wojenną a naturą ludzką dobrze widać w paraleli, którą wyraził dowódca wojskowy z IV w. przed Chr¹., Ifikrates z Aten, porównując całą armię do ciała człowieka. Poszczególnym rodzajom broni (hoplitom, jeździe, lekkobrojnym) przypisywał on funkcje odpowiednich części ciała. Wśród nich głowę zarezerwował dla wodza, wyraźnie wyodrębnionego od wszystkich formacji.

Dowódca, aby wpłynąć na bieg wydarzeń potrzebuje swoich podwładnych, tak jak mózg potrzebuje reszty ciała, aby oddziaływać na świat zewnętrzny. W jaki sposób sprawić

¹ Wszystkie daty w niniejszym tekście odnoszą się do okresu przed narodzinami Chrystusa, chyba że zaznaczono inaczej. W przypadku źródeł antycznych przyjęto zwykły sposób cytowania (numer księgi, rozdziału i akapitu). Dla ułatwienia wzbogacono go o odniesienia do polskich tłumaczeń (numery stron w nawiasach).

aby militarne „członki” słuchały się „głowy” – to pytanie odnajdujemy już we wczesnej greckiej literaturze historycznej i wojskowej. Wyjątkowo wiele miejsca poświęcił mu Ksenofont z Aten. Autor ten chyba szczególnie zasługuje na porównania z Sun Zi. Wśród Greków zajmujących się teorią wojskowości jest on bowiem najbliższy chronologicznie chińskiemu myślicielowi. Ponadto Ksenofont dochodził (najpewniej zupełnie niezależnie) miejscami do bardzo zbliżonych konkluzji, jeśli chodzi o metody oddziaływania na podwładnych.

Ksenofont: jego życie i jego epoka

Zanim przejdziemy do omówienia poglądów Ksenofonta, warto przedstawić pokrótce jego sylwetkę, na tle czasów w których przyszło mu żyć². Urodził się on na terenie Aten ok. 430 r., więc jego młodość przypadła na lata wojny peloponeskiej, jak nazywa się konflikt o dominację w świecie greckim, toczony przez Ateny i Spartę (oraz sojuszników obydwu państw) w latach 431–404. Przyszły pisarz, wkraczając w wiek dorosły, zobligowany był do służby wojskowej,

專家

III.18

² Jeśli chodzi o źródła antyczne, to oprócz wzmianek Ksenofonta w różnych jego dziełach, informacji dostarczają nam Diogenes Laertius w swoich *Żywotach i poglądach słynnych filozofów* (II. 5. 48–59) oraz Strabon (II. 22. 55; IX. 2. 7.). Na polskim gruncie podstawowym opracowaniem biografii Ksenofonta pozostaje praca K. Głombiowskiego, *Ksenofont. Żołnierz i Pisarz* (Wrocław 1993). Osobny rozdział poświęcony pisarzowi przynosi też *Literatura Grecji Starożytnej* (t. II, red. H. Podbielski, Lublin 2005, ss. 38–39). Literatura obcojęzyczna jest niezwykle bogata i trudna do przedstawienia choćby w części. Podstawowym pozostaje artykuł L. Breitenbacha [w:] *Paulys Realencyclopädie des Altertumswissenschaft* (t. IXA, Monachium 1967, kol. 1567–1928). Zob. też w opracowanie zbiorowe *Xenophon and his World* (red. Ch. Tuplin, Stuttgart 2004), zwłaszcza artykuł E. Badiana, *Xenophon the Athenian*.

stanowiącej podstawowy obowiązek obywateli. Ksenofont znał też filozofa Sokratesa i słuchał jego wykładów.

Kłęska Aten w wojnie, późniejszy konflikt wewnętrzny (krótkotrwała tzw. tyrania trzydziestu, opór przeciwko niej i przywrócenie demokracji) skłoniły Ksenofonta do wyjazdu za granicę. Udał się do Azji Mniejszej, gdzie perski książę Cyrus Młodszy masowo rekrutował greckich najemników, by rzucić wyzwanie bratu, królowi Artakserksesowi II. W kulminacyjnej bitwie pod Kunaksą (401 r.) Cyrus zginął pomimo sukcesu swoich Greków. Najemnicy, z Ksenofontem włącznie, zostali zmuszeni do odwrotu poprzez wrogie terytorium, z okolic Babilonu. Przeszedł on do historii jako Marsz Dziesięciu Tysięcy i stał się przedmiotem opisu w *Wyprawie Cyrusa (Anabasis)*, chyba najbardziej znanym dziele naszego autora.

Zakończony powodzeniem odwrót najemników zbiegł się w czasie z wybuchem wojny pomiędzy Spartą a Persją. Ksenofont wstąpił na służbę lacedemońskiego króla Agesialosa, jednego z ważniejszych dowódców epoki. Gdy szeregi państw greckich (w tym Ateny) zasilonych przez perskie finanse powstało do walki przeciwko hegemonii Sparty, wrócił on wraz z nimi do Europy. Prawdopodobnie w armii Agesialosa walczył w bitwie pod Koroneją (394 r.), stojąc po stronie przeciwnej do rodaków. Być może był to oficjalny powód jego wygnania z Aten. Później osiadł w Skilluncie na Peloponezie, gdzie otrzymał majątek ziemski. Poświęcił się gospodarowaniu i pisarstwu, które uprawiał aż do śmierci, sytuowanej przez współczesnych uczonych pod koniec lat 50. IV w. Wcześniej jeszcze zdążył się pogodzić z rodakami (na fali ocieplenia relacji pomiędzy Spartą a Atenami).

Dowódca a jego podwładni w dziełach Ksenofonta

Na podstawie zarysowanego życiorysu widzimy wyraźnie, że interesujący nas autor był osobą wykształconą, z pokazanym bagażem doświadczeń życiowych, także militarnych. Zatem w swoich traktatach wypowiadał się nie tylko głosem teoretyka, ale nawet w większym stopniu – praktyka. Ponadto, zagadnienia związane z kierowaniem wojskiem pojawiają się w całym szeregu jego dzieł. O dziwo, napotykamy je nawet w traktacie *O Gospodarstwie*, stanowiącym „poradnik” dotyczący zarządzania majątkiem ziemskim i gospodarstwem domowym. Jednak zdaniem autora antycznego metody pracy z zespołem ludzkim nie ulegają większym zmianom, niezależnie od okoliczności³. Według Ksenofonta dobrych przywódców we wszystkich dziedzinach (trzeba tu podkreślić, iż grecki termin zastosowany przezeń, czyli *archontes*, odnosi się ogólnie do osób sprawujących władzę) wyróżnia zdolność do motywowania podwładnych, tak aby chętnie znosili trudy i niebezpieczeństwa⁴.

Wagę zarządzania zespołem ludzkim Ksenofont podkreśla również w księdze trzeciej *Memorabiliów*, znanych również jako *Wspomnienia o Sokratesie*. Ukazuje tam cały szereg dialogów pomiędzy filozofem (zwykle wypowiadającym poglądy Ksenofonta) a ludźmi ubiegającymi się o stanowiska wojskowe w Atenach. W jednym wypadku Sokrates spotyka młodego człowieka, wyraźnie sfrustrowanego swoją porażką w elekcji do kolegium strategów (jak w Atenach nazywano najwyższych dowódców wojskowych)⁵. Pomimo swojej wcześniejszej służby wojskowej i doświadczenia zdobytego w randze oficera niższego szcze-

專家

III.18

³ Xen. Oec. XXI. 2.

⁴ Xen. Oec. XXI. 6–7.

⁵ Xen. Mem. III. 4. 1, s. 131.

bla nie został wybrany. Natomiast urząd uzyskał Anisthenes, pozbawiony doświadczenia militarnego przedsiębiorca niesprecyzowanego typu.

Sokrates pokazuje oburzonemu towarzyszowi, że zwycięzca może okazać się potencjalnie zupełnie przyzwoitym strategiem. Powinien być w stanie przynajmniej dopilnować zaopatrzenia żołnierzy. Sukcesy Antisthenesa na innych polach wskazują bowiem na jego ogólne zdolności organizacyjne. Przykładowo pełniąc liturgię (rodzaj obowiązkowego świadczenia na rzecz państwa przez osoby majątne) znaną jako choregia, zawsze wystawiał zwycięski chór. Choć jego własne umiejętności były ograniczone, to potrafił zdobyć najlepszych ekspertów od kierowania zespołem. Zatem być może zdoła również znaleźć takowych pomocników od spraw wojskowych, którzy uzupełnią jego braki. Ksenofont podkreśla:

[...] kto ma właściwe rozeznanie i wie zarówno, czego w danej sytuacji trzeba, jak i to, skąd mógłby zdobyć potrzebne środki, ten będzie dzielny dowódcą niezależnie od tego, czy będzie kierował chórem, domem, państwem czy armią⁶.

Memorabilia przekazują tekst jeszcze jednej rozmowy, istotnej dla naszych rozważań. Sokrates spotyka człowieka, który niedawno został wybrany na stratega. Zadaje mu pytanie o rozumienie pewnego miejsca w *Iliadzie*, gdzie Agamemnon zostaje nazwany pasterzem ludów. Nie pozwala jednak rozmówcy udzielić odpowiedzi, samemu wyjaśniając sformułowanie Homera:

Czy nie dlatego, że podobnie jak pasterz powinien troszczyć się o to, aby owce były całe i zdrowe i miały dość paszy, jeżeli chce mieć z nich korzyść, z uwagi

⁶ Xen. Mem. III. 4. 7–10, s. 132, tłum. L. Joachimowicz.

na którą je hoduje, tak samo i wódz powinien troszczyć się o to, aby żołnierze zachowali się cało i zdrowo, mieli pod dostatkiem żywności i zdobyli to, o co walczą? (tłum. L. Joachimowicz)⁷.

Filozof podkreśla, że głównym celem władzy jest zapewnienie pomyślności (*eudaimonia*) nie tylko władcy, ale również jego podwładnym. Zatem podstawą legitymizującą posłuszeństwo wobec przywódcy jest jego zdolność do efektywnego troszczenia się o powierzonych mu ludzi:

Nie po to przecież wybiera się króla, aby się troszczył gorliwie o siebie samego, ale aby również jego wyborcy mieli przez niego korzyści. I podobnie wszyscy żołnierze wojują po to, aby zdobyć jak najlepsze warunki życia, i po to wybierają sobie wodza, aby ich doprowadził do tego celu. Wódz zatem powinien się starać o zapewnienie swoim wyborcom tych dóbr, dla których go na wodza wybrali⁸.

專家

III.18

Wzmianka o wybieraniu dowódcy przez żołnierzy może być zaskakująca dla współczesnego czytelnika. Jednak musimy pamiętać, że greckie miasta-państwa opierały swoją obronność na obywatelach, zobowiązanych do służby wojskowej (jakkolwiek z czasem rósł udział najemników). Dowódcy zaś byli często wybierani przez współobywateli, stanowiących ich potencjalnych podkomendnych. Spostrzeżenia Ksenofonta dotyczą właśnie tych realiów.

Jeszcze wcześniej w swym dziele Ksenofont przedstawia dialog pomiędzy Sokratesem a młodym Ateńczykiem, który dopiero pragnie ubiegać się o urząd stratega. Filozof wysyła kandydata na naukę sztuki wojennej do Diony-

⁷ Xen. Mem. III. 2. 1–4, s. 125–126.

⁸ Xen. Mem. III. 23, s. 125–126.

sodorosa, wędrownego sofisty. Gdy po jakimś czasie pyta się młodzieńca o rezultaty, ten odpowiada, że zdobył umiejętności wyłącznie z dziedziny taktyki, rozumianej przez ówczesnych Greków jako sztuka ustawiania wojska do bitwy (jest to jedno z pierwszych miejsc w literaturze europejskiej, gdzie termin ten się w ogóle pojawia). Wówczas Sokrates podkreśla, że wódz winien posiadać znacznie szerszą wiedzę:

Wódz przecież musi umieć czynić przygotowania do wojny, zaopatrywać armię w rzeczy konieczne, musi być pomysłowy i energiczny w działaniu, musi o wszystko się troszczyć, być wytrzymały na trudy, rezolutny, łagodny i surowy zarazem, prostoduszny i przebiegły, czujny i podstępny, hojny i żądny zdobyczy, szczodry i chciwy posiadania, musi równie umiejętnie kierować obroną, jak prowadzić do szturmu⁹.

Sokrates uznaje też za konieczną znajomość własnych żołnierzy, mającą wpływ zwłaszcza na ich ustawienie w szyku bojowym. Odwołuje się tutaj do rozpowszechnionej wśród Greków praktyki, aby żołnierzy uznanych za mniej odważnych stawiać pośrodku falangi hoplitów. Pierwszy i ostatni szereg winien składać się z najodważniejszych i najpewniejszych wojowników. Wówczas sama konieczność zmusi do walki mniej pewnych.

W innym miejscu *Memorabiliów* Sokrates spotyka osobę wybraną na stanowisko hipparchy – dowódcy jazdy. Filozof zauważa, że ludzie chętnie słuchają osób, które uznają za bieglesze od nich samych w danej materii¹⁰. Dowódca winien przewyższać zatem swoich podkomendnych w umiejętnościach jeździeckich i posługiwaniu się bronią. Musi także

⁹ Xen. Mem. III. 1. 6–7, s. 122–123.

¹⁰ Xen. Mem. III. 3. 9–10.

być w stanie wykazać, iż posłuszeństwo wobec niego będzie dla nich korzystne i chwalebne. Pożądane są więc umiejętności z zakresu sztuki przemawiania publicznego¹¹.

Traktat *Dowódca Jazdy* jest jednym z dwóch pierwszych znanych nam przykładów fachowej literatury wojskowej w języku greckim. Przynosi on powtórzenie (zwykle zakłada się, że został on później napisany) zaleceń sformułowanych zapewne wcześniej w *Memorabiliach*. Ksenofont zaznacza, iż żołnierze powinni postrzegać dowódcę jako przyjaźnie nastawionego oraz mądrzejszego od nich samych¹². Będą bowiem bardziej lojalni (dosłownie: mieć dobre nastawienie – *eunoikos echein*) wobec wykazującego przyjazne myślenie (*filofronos*) dowódcy.

Ksenofont podkreśla, że dowódca winien dawać dobry przykład i przewyższać swoich żołnierzy w podstawowych umiejętnościach. Trzeba też, aby dowódca unikał wszczynania boju w niekorzystnych okolicznościach. Autor zaleca, by zawsze przeprowadzać rozpoznanie oraz zabezpieczyć drogę ewentualnego odwrotu. Istotne dla niego jest również skrupulatne wypełnianie przez wodza obowiązków religijnych, zwłaszcza składania ofiar. Zaznacza, iż ich pomyślny przebieg jest kluczowy dla decyzji o wydaniu/przyjęciu bitwy¹³. Fenomeny uznawane za nadprzyrodzone miały duże znaczenie dla armii starożytnych. Najlepiej świadczy o tym fakt, że Sekstus Frontinus (rzymski pisarz i wojskowy z I wieku po Chr.) poświęca cały rozdział w swym zbiorze podstępów wojennych zagadnieniu rozwiewania strachu, jaki wśród żołnierzy powodują niepomyślne omeny¹⁴.

Dziełem Ksenofonta, które najszerzej traktuje o metodach sprawowania przywództwa jest *Cyropedia*. Traktat ten

¹¹ Xen. Mem. III. 3. 11–14.

¹² Xen. Eq. Mag. 6. 1.

¹³ Xen. Eq. Mag. 6. 6.

¹⁴ Front. Strat. I. 12, s. 125–127, tłum. B. Burliga.

przedstawia fikcyjny obraz edukacji i życia Cyrusa Starszego – twórcy potęgi państwa perskiego. Szczególną uwagę zwraca rozmowa, w której ojciec przyszłego władcy Kambydzes udziela porad synowi, przed wyruszeniem na pierwszą kampanię wojenną. Punktem wyjścia staje się konieczność zapewnienia przychylności sił wyższych poprzez należyte wypełnienie praktyk religijnych¹⁵. Następnie obaj uczestnicy przechodzą do potrzeby zapewnienia podwładnym środków do życia. Kambydzes posługuje się tu analogią pomiędzy państwem, a gospodarstwem domowym. Władca, tak jak głowa rodziny, ma dbać o pomyślność powierzonych mu ludzi.

Cyrus, wtórując ojcu, podkreśla rolę, jaką jest dawanie osobistego przykładu przez zwierzchników, których „[...] nie powinno różnić od poddanych beztroskie życie, lecz właśnie troska o nich i zamyślanie do znoszenia trudów”¹⁶.

Później Kambydzes stwierdza, że dowódca winien być bardziej wytrzymały od podkomendnych. Co ciekawe ten wymóg uznaje za stosunkowo łatwy, gdyż sprzyja temu prestiż związany z pozycją: „[...] świadomość, że czyny nie pozostaną niezauważone”¹⁷. Zwraca przy tym uwagę, że ludzie chętnie okazują posłuszeństwo tym, których uznają za lepszych od siebie. Taki rodzaj posłuchu kontrastuje z posłuszeństwem wymuszonym, osiąganym za pomocą kar i nagród, do którego wcześniej odwołuje się Cyrus¹⁸. Władca uznaje je za również skuteczne, ale jednak gorsze od dobrowolnego posłuszeństwa.

Zdaniem Kambydzesza „[...] dla zagwarantowania sobie posłuszeństwa ludzi nie ma niczego skuteczniejszego, niż uchodzić za człowieka rozsądniejszego od swych

¹⁵ Xen. Cyr. I. 6. 2, s. 98.

¹⁶ Xen. Cyr. I. 6. 8, s. 100, tłum. B. Burliga.

¹⁷ Xen. Cyr. I. 6. 25, s. 107.

¹⁸ Xen. Cyr. I. 6. 20–21, s. 105–106.

podwładnych”¹⁹. Dowódca oczekujący posłuszeństwa wien zatem wykazać się nie tylko odpornością i męstwem, ale również kompetencjami: zarówno na płaszczyźnie organizacyjnej czy administracyjnej (zaopatrzenie), jak też taktycznej. Szacunek wśród podległych ludzi jest zdobywany tymi samymi metodami co wobec przyjaciół.

Język używany przez Ksenofonta może budzić pewne niejasności. Wykorzystuje on bowiem formy czasownika wydać/jawić się (gr. *dokein*) i pokrewnych. Teoretycznie może to sugerować, iż autor antyczny kładzie większy nacisk na kreowanie odpowiedniego wizerunku dowódcy wśród podwładnych niż jego realne postępowanie wobec nich. W takim wypadku Ksenofont dość pragmatycznie (by nie powiedzieć: cynicznie) podchodziłby do relacji przełożony–podwładni, sugerując możliwość oszukiwania tych drugich. Jednak słowa jakie jego Kambydzes wypowiada chwile później wydają się przeczyć takiej interpretacji.

Władca stwierdza, że osoba która zwodzi innych co do własnych kompetencji, zdemaskuje się w chwili próby i skompromituje²⁰. Nacisk położony na wizerunek należy więc raczej rozpatrywać w kategorii efektywnej komunikacji na linii dowódca-podwładni. Przywódca musi nie tylko posiadać określone cnoty oraz kompetencje, ale również umieć je zmanifestować wobec swych ludzi.

W pewnych okolicznościach Cyrus Ksenofonta nie cofa się przed radykalnymi posunięciami. Przed ostateczną (fikcyjną) konfrontacją z armią Krezusa pod Thymbrarami, wykorzystuje opisaną już metodę ustawiania najpewniejszych żołnierzy w ostatnim szeregu formacji. W tekście wprost zostaje zaznaczone, że mają oni pełnić rolę zaporową, w razie konieczności zabijając wręcz próbujących uciekać

¹⁹ Xen. Cyr. I. 6. 22, s. 106.

²⁰ Xen. Cyr. I. 6. 22, s. 106.

towarzyszy, ustawionych przed nimi²¹. Ponadto Ksenofont podkreśla potrzebę częstego i wszechstronnego ćwiczenia żołnierzy, które również wiąże się z zaprawianiem ich do posłuszeństwa: „[...] żołnierze już są zaopatrzeni w żywność, są zdrowi, zdolni do wysiłku, wyćwiczeni w umiejętnościach wojennych oraz usilnie starają się zostać dobrymi żołnierzami, a większą przyjemność sprawia im okazywanie posłuszeństwa niż nieposłuszeństwa”²².

Przestanie Ksenofonta

Według autora antycznego ocena przywódcy zależy w znacznej mierze od tego, czy jest w stanie zapewnić sobie szacunek swoich ludzi i zmobilizować ich do działania. Obraz metod, jakimi należy to czynić wydaje się być spójny we wszystkich przywołanych pismach Ksenofonta. Rzeczą zwracającą naszą uwagę jest znacząca powtarzalność postulatów, do których autor ciągle nawiązuje w różnych swych utworach literackich. Nieco może upraszczając, da się je sprowadzić do pięciu głównych zaleceń:

1. Potrzeba, aby dowódca sam dawał dobry przykład swoim postępowaniem.
2. Potrzeba, aby dowódca dbał o podkomendnych, troszcząc się o ich potrzeby.
3. Konkretne zadania stawiane przed podkomendnymi muszą być racjonalne i wykonalne.
4. Potrzeba, aby podwładni wiedzieli, że finalny sukces będzie korzystny dla wszystkich.
5. Sankcje dyscyplinarne należy stosować z umiarem.

²¹ Xen. Cyr. VI. 3. 27, s. 291.

²² Xen. Cyr. I. 6. 26, s. 107–108.

Jeśli dowódca spełni te zalecenia, może oczekiwać posłuszeństwa ze strony podwładnych. Naturalnie postulaty Ksenofonta wiążą się z komunikacją pomiędzy dowódcą a jego ludźmi. Autor antyczny zwraca uwagę nie tylko na potrzebę jasnego wydawania rozkazów, ale również przekonania podwładnych do swojej własnej wartości jako przełożonego i do korzyści z ewentualnego odniesienia sukcesu.

Istotną rolę u Ksenofonta odgrywa również wcześniej wspomniany pozytywny przykład dawany przez lidera, oraz rozsądek w wyznaczaniu celów. Natomiast znacznie słabiej eksponuje on kwestię dyscypliny negatywnej. Jego ideałem pozostaje zdecydowanie posłuszeństwo świadome i dobrowolne. Jeśli bowiem podstawą motywacji będzie strach przed sankcjami, to obowiązki będą wykonywane niechętnie i byle jak. Podwładni mogą też w miarę możliwości oszukiwać przełożonego. Natomiast jeśli dobrze zaopatrzeni oraz wynagradzani żołnierze będą walczyć w słusznej sprawie, prowadzeni przez dowódcę dającego dobry przykład, to sami z ochotą będą wykonywać rozkazy.

Takie podejście może wydać się nam nader optymistyczne, ale zapewne wywodzi się ono z sokratejskiego systemu etycznego (a jak pamiętamy Ksenofont należał do słuchaczy filozofa). Za zasadnicze dlań uznaje się przekonanie, że zło bierze się z niewiedzy, a dobro – odwrotnie. Na tej zasadzie żołnierze tracą chęć do nieposłuszeństwa, jeśli będą świadomi celu walki, oraz tego, iż są prowadzeni przez kompetentnego dowódcę, dbającego o nich. Z racjonalnego punktu widzenia posłuszeństwo będzie się im po prostu opłacać.

Trudno nie odnieść postulatów Ksenofonta do zasady wzajemności, odgrywającej fundamentalną rolę w kulturze klasycznej. Znana jest nam ona najlepiej z religijnej łacińskiej maksymy: *do ut des* – daję abyś [i Ty] mi dał. W tym kontekście jak najbardziej logiczne jest ciągle podkreślanie przez Ksenofonta potrzeby udowadniania podwładnym

kompetencji i troski o ich aprowizację. Można tu mówić o swoistym kontrakcie pomiędzy stronami: żołnierze okazują posłuszeństwo dowódcy, który zapewnia im zaopatrzenie, żołąd i chwałę zwycięstw.

Doświadczenie wschodu a doświadczenie zachodu

Naszkicowany obraz poglądów Ksenofonta na stosunek dowódcy do podwładnych warto porównać teraz z zaleceniami Sun Zi. Wydaje się, że można zaobserwować pewne paralele. Przede wszystkim obaj autorzy przypisują fundamentalne znaczenie relacjom pomiędzy dowódcą, a jego podwładnymi. Sun Zi chyba nie przypadkowo wymienia aspekt moralny na pierwszym miejscu wśród pięciu czynników decydujących o powodzeniu na wojnie²³. Definiuje go jako „[...] to, co jest odpowiedzialne za zgodę w armii i posłuszeństwo żołnierzy, to że żołnierze bez lęku towarzyszą dowódcom, zarówno w zwycięstwie, jak i w drodze na śmierć”. Zatem również Sun Zi podkreśla potrzebę psychicznego zjednoczenia całej armii wokół dowódcy. Dużo uwagi poświęca problemowi zaopatrzenia, zauważając jego pierwszorzędne znaczenie dla morale i dyscypliny w siłach zbrojnych. Podobnie jak Ksenofont, wyraża ogólną potrzebę troski o żołnierzy.

Dyscyplina stanowi oczywiście ważne zagadnienie w *Sztuce wojny*. Autor niejednokrotnie podkreśla potrzebę jej zachowania przez armię. W porównaniu do Ksenofonta Sun Zi mocniej zaznacza konieczność sankcji dyscyplinarnych, lecz również przestrzega przed przesadną surowością. Elementem, który często powtarza się w jego radach jest konsekwencja w podejmowanych przez dowódcę działaniach. Dotyczy ona zarówno sfery karania jak i nagradzania, którego potrzebę

²³ I. 1, s. 9.

Sun Zi zdecydowanie podnosi: „Jeśli armia jest lojalna, lecz nie zostały wskazane nagrody, również nie można ich dobrze wyszkolić”²⁴. Zarazem wspomina on, iż nagrody winny być stosowane dopiero po zagwarantowaniu lojalności żołnierzy.

Podobnie wygląda sprawa z sankcjami dyscyplinarnymi. Idealny dowódca powinien odznaczać się zarówno humanitaryzmem, jak i surowością. Należy wystrzegać się pochopności w jednym i drugim. Samo zagadnienie stosowania kar i nagród, towarzyszących im okoliczności wydaje się być nieco bardziej rozwinięte niż u Ksenofonta. Natomiast chyba słabiej eksponuje on pogląd o zasadności wydawanych rozkazów. Nadal jednak chiński pisarz, podobnie jak grecki, jest zdecydowanie przeciwny niepotrzebnemu szafowaniu żołnierską krwią, bowiem „Państwo, które zostało wciągnięte w wojnę z błahego powodu i doznało klęski, nieprędko będzie odbudowane, a polegli żołnierze nie wrócą do życia. Dlatego oświeceni stratedzy są ostrożni, a dobry generał wystrzega się pochopnego działania”²⁵.

W przeciwieństwie do Ksenofonta Sun Zi nie posługuje się analogiami do innych, cywilnych instytucji. Natomiast w jednym miejscu porównuje on żołnierzy do dzieci, a dowódcę do ich ojca. Owo porównanie jak najbardziej przypomina analogie z gospodarstwem domowym, wysuwane przez pisarza greckiego.

Poglądy obu autorów różnią się bardziej zasadniczo w sferze komunikacji. Podczas gdy Ksenofont podkreśla potrzebę jasności i otwartości w tej dziedzinie, Sun Zi jest zdecydowanie przekonany, że dobry generał powinien utrzymywać swych żołnierzy w niewiedzy odnośnie swoich prawdziwych planów. O znaczeniu owego zalecenia świadczą jego powtórzenia. Głównodowodzący powinien być także powściągliwy w kontaktach z dowódcami niższego szczebla:

²⁴ IX. 42, s. 62.

²⁵ XII. 21, s. 78.

„Generał potrafi również zachować w tajemnicy swoje plany wobec oficerów”²⁶. Inaczej niż Ksenofont, Sun Zi próbuje także mobilizowanie wojska poprzez postawienie w sytuacji bez odwrotu.

Zastanawiając się nad różnicami pomiędzy autorami, musimy pamiętać o specyfice greckiej kultury wojskowej, odznaczającej się dość płaską hierarchią. Nie istniał tam korpus oficerski we współczesnym rozumieniu ani formalna edukacja kadr dowódczych. Jak już wspomniano, powszechną praktyką była obsada stanowisk wojskowych w drodze elekcji.

Pewien egalitaryzm w relacjach można zaobserwować nawet w Sparcie uznawanej za przykład najbardziej profesjonalnego podejścia do zagadnień militarnych i słynącej z wychowania obywateli w duchu posłuszeństwa. Tukidydes opisuje sytuację, w której król Agis II musiał poniechać bitwy z uwagi na krytyczny komentarz anonimowego wojownika (Peloponez 418 r.)²⁷. Doświadczenie Ksenofonta oparte było na funkcjonowaniu w takich właśnie realiach. Nic więc dziwnego, że stale podkreśla rolę przekonywania żołnierzy do zamiarów dowódcy czy udowadniania im przez niego kompetencji.

W literaturze greckiej spotykamy się z podkreśleniem wyższości dobrowolnego męstwa Hellenów nad wymuszonym przez postrach u barbarzyńców. Jeśli wierzyć Herodotowi, perscy żołnierze pod Termopilami byli wręcz gnani do ataku przy użyciu batów²⁸. Wskazane jest zachowanie pewnego dystansu wobec tego sugestywnego obrazu. Ksenofont jednak wydaje się wpisywać w tę tendencję. Warto jeszcze raz podkreślić, że był on nie tylko teoretykiem,

²⁶ XI. 57, s. 73.

²⁷ Thuc. V. 65. 1–3.

²⁸ Xen. An. III. 4. 47–49.

ale i praktykiem. Widać to w *Anabazie*, gdzie odwołuje się do sytuacji, gdy sam został skrytykowany przez niejakiego Soteridasa za korzystanie z wierzchowca, podczas gdy inni musieli maszerować na piechotę²⁹. Wobec tego Ksenofont miał zsiąść z konia, zabrać tarczę malkontenta i wypchnąć go z szeregu. Wówczas reakcja innych żołnierzy przywołała Soteridasa do porządku. Innym razem, kiedy obóz grecki został zasypany w nocy przez śnieg, Ksenofont miał jako pierwszy wyjść z namiotu i bez płaszcza przystąpił do rąbania drewna³⁰.

Oczywiście nie wszystkie propozycje Ksenofonta musiały być powszechnie podzielane w świecie greckim. Pokazuje to zwłaszcza popularność motywu *battle of desperation* w antycznych zbiorach podstępów wojennych. Opisują one praktykę nader zbieżną z sugestiami Sun Zi, czyli celowego utrudniania (lub wręcz uniemożliwiania) odwrotu własnym siłom. Z tego samego powodu niejednokrotnie zalecają one, aby zawsze pozostawiać przeciwnikowi drogę odwrotu³¹.

Greckim dowódcą uznawanym za wyjątkowo surowego był wspomniany na początku Ifikrates. Niektóre źródła przypisują mu wręcz zabicie na miejscu wartownika przyłapanego na śnie³². Odchodząc miał skomentować całą sytuację słowami: „Zostawiłem go takim, jakim go zastałem”. Oczywiście trudno jednoznacznie rozstrzygnąć, który styl (Ksenofonta czy Ifikratesa) przeważał wśród wodzów. Wydaje się jednak, że zasadniczo dyscyplina w greckich armiach była stosunkowo luźna. Fakt, iż anegdota o Ifikratesie jest przytaczana w dość barwny sposób, sugeruje pewną wyjątkowość postępowania Ateńczyka.

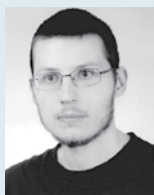
²⁹ Xen. An. III. 4. 47–49.

³⁰ Xen. An. IV. 4. 12.

³¹ Poliajnós w całym swoim dziele przytacza aż osiemnaście przykładów dotyczących podobnego zachowania (m.in. I. 30. 4, I. 38. 4, II. 1. 5, II. 1. 19, III. 9. 2, III. 9. 3, IV. 3. 30, V. 3. 5).

³² Front. Strat. III. 12. 12., s. 207, tłum. B. Burliga.

Prawdopodobnie odmiennosc części postulatów Ksenofonta i Sun Zi wyjaśnić można funkcjonowaniem pisarzy w odmiennych środowiskach. W znacznie bardziej hierarchicznym społeczeństwie chińskim prawdopodobnie nie istniała potrzeba ciągłego przekonywania żołnierzy do sensu własnego przywództwa. Nadal jednak trzeba pamiętać, że wiele spostrzeżeń pozostaje zgodnych u obu autorów. Natura ludzka, pomimo wszelkich różnic wydaje się bowiem niezmienna (a więc również sposoby wpływania na nią). Zważywszy na omówione wcześniej paralele, chiński filozof prawdopodobnie zgodziłby się z Ksenofontem, jeśli chodzi o zasadniczy sens przesłania Greka, który można chyba zamknąć w dwóch zdaniach: Chcąc lojalności od innych, musisz dać im coś (odpowiednio wiele) w zamian. Nie oczekuj od innych więcej, niż oczekujesz od siebie. ■



Wojciech Duszyński – od urodzenia (1990 r.) mieszkaniec Krakowa. Absolwent studiów historycznych na Uniwersytecie Jagiellońskim. Obecnie kończy przygotowywać rozprawę doktorską poświęconą Ifikratesowi z Aten i roli dowódców wojskowych w życiu polis w IV w. przed Chr. Autor szeregu artykułów, badawczo zainteresowany przede wszystkim historią polityczną Grecji klasycznej, społecznym funkcjonowaniem wojskowości antycznej, oraz starożytną refleksją intelektualną nad konfliktami zbrojnymi. Hobbystycznie piwowar domowy.

KSIAŻKI, KTÓRE UFORMOWAŁY MOJĄ PERCEPCJĘ ŚWIATA

Tukidydes, *Wojna peloponeska*

Dzieło Tukidydesa, obok pracy Herodota, stanowi najwcześniejszy przykład antycznej historiografii. Autor nie ograniczył się do prostego opisu przebiegu tytułowego konfliktu zbrojnego, ale zawarł w swym dziele również szereg refleksji na temat natury polityki i człowieka. Zasadniczych przyczyn procesów politycznych upatrywał we wrodzonych ludzkich skłonnościach, czego chyba sztandarowym przykładem jest powiązanie wybuchu wojny ze strachem Spartan przed rozwojem potęgi Aten.

Oczywiście jego interpretacja wydarzeń nie zawsze musi być tą właściwą, ale na pewno pozwala lepiej uświadomić sobie rolę tych, nierzadko pierwotnych, instynktów w podejmowaniu decyzji, czasem złożonych i skomplikowanych. Tukidydes podnosi też kwestię ograniczeń człowieka, zwłaszcza w sytuacjach skrajnych (jak w miejscu, gdzie zauważył, że pojedynczy żołnierz nader niewiele widzi na polu bitwy).

Ernst Jünger, *W stalowych burzach*

Wspomnienia autora z okopów I wojny światowej, którą praktycznie w całości (od 1914 r.) spędził na froncie zachodnim. Znakomite literacko (i wierne historycznie) studium zachowania

專家

III.18

w sytuacjach granicznych oraz wpływu techniki na człowieka. Przykładem tego jest m.in. opis wrażeń żołnierzy wyruszających do szturm: „Niesamowita wola zniszczenia ciężąca nad polem bitwy zagaściła się w mózgach i zanurzyła je w czerwone opary. Krzyczeliśmy do siebie urywanymi bełkotliwymi zdaniami, a jakiś postronny widz mógłby sądzić, że doznaliśmy nadmiaru szczęścia” (s. 211). W okresie międzywojennym praca była wręcz zalecana jako lektura dla oficerów WP (i z takim zamiarem ukazało się jej pierwsze polskie tłumaczenie autorstwa ppłk. dypl. J. Gładyka, pod tytułem *Księżę Piechoty*).

Frank Herbert, *Diuna*

Powieść fantastyczna, uznawana za wybitne studium mechanizmów władzy. Osią fabuły jest rywalizacja polityczno-militarna w galaktyce skolonizowanej przez ludzi i zorganizowanej w neofeudalny sposób. Autor w swej narracji ciekawie przedstawił elementy dobrze znane nam z obecnej rzeczywistości, jak równowaga sił (całe ludzkie Imperium opiera się na delikatnym balansie pomiędzy Wielkimi Rodami a Imperatorem, przy udziale szeregu innych graczy) czy rola religii i jej wykorzystania do bardziej przyziemnych celów. Na uwagę zasługuje również podkreślenie aspektu kontroli nad surowcami strategicznymi (tzw. przyprawa/melanż – substancja krytycznie ważna dla nawigacji podczas podróży międzygwiazdnych, wydobywana tylko na jednej planecie Arrakis – tytułowej Diunie). Obecnie, w dobie kontrowersji związanych ze zmianami klimatycznymi, nader znajomo wygląda opis znaczenia funkcjonowania ekosystemów dla władzy: tak na płaszczyźnie społeczno-ekonomicznej, jak i ideologicznej (rola polemik w zakresie ekologii dla narracji propagandowej).

Współczesny oficer dyplomowany Sił Zbrojnych RP¹

Błędy i prawidłowe rozwiązania
w kształtowaniu decydenta
współczesnych konfliktów

Początek XXI wieku, pierwsze lata po wstąpieniu Polski do NATO, jednostka wojskowa w malowniczym zielonym garnizonie w południowo-zachodniej części kraju. Pierwsze miesiące służby młodego podporucznika, świeżo upieczonego absolwenta szkoły oficerskiej. Zaszczytne stanowisko dowódcy plutonu w kompanii, w której brakowało etatowego dowódcy kompanii pozwalało szybko i skutecznie poznać ludzi oraz zasady panujące w jednostce.

Kadra oficerów młodszych w batalionie to kilku kapitanów, większość z długim doświadczeniem wojskowym. Wyjątek stanowił jeden, dekadę młodszy, lecz wbrew pozorom doświadczony kapitan. W porównaniu do pozostałych, którzy – jak sami zapewniali – „na dowodzeniu zęby zjedli”, wykazywał się ogromną wiedzą ogólnowojskową i

¹ Oficer dyplomowany Sił Zbrojnych RP to tytuł, jaki uzyskuje kapitan po ukończeniu czterosemestralnych Podyplomowych Studiów Operacyjno-Taktycznych na Wydziale Wojskowym Akademii Sztuki Wojennej w Rembertowie. Dziennik Ustaw 2017, poz. 480: Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie tytułów żołnierzy zawodowych.

specjalistyczną. Starsi koledzy nazywali go żartobliwie i trochę złośliwie „Warszawiakiem”, ponieważ kończył – jak to nazywali – jakieś specjalne wojskowe studia poddyplomowe na ówczesnej Akademii Obrony Narodowej w Warszawie.

Po pół roku służby w jednostce wspomniany podporucznik został skierowany wraz z „Warszawiakiem” na ćwiczenia, w których brali udział przedstawiciele wojsk NATO. Podczas ćwiczeń okazało się, że kapitan nie tylko posiadał wiedzę fachową, ale także potrafił ją przedstawić w interesujący sposób, zyskując uwagę słuchaczy, nawet w języku angielskim. Był to moment, gdy młody podporucznik zajmujący swoje pierwsze stanowisko służbowe zaczął zadawać sobie pytanie, jakie cechy musi posiadać dobry oficer. Poznał dwa skrajnie różne modele i zastanawiał się, jaką drogę sam powinien wybrać.

Jest to jedna z historii usłysanych od słuchaczy Poddyplomowych Studiów Operacyjno-Taktycznych w odpowiedzi na pytanie, dlaczego stara się zostać oficerem dyplomowanym SZ. Opowieść ta dobrze pokazuje dylematy, przed jakimi stawali młodzi oficerowie kończący szkoły oficerskie w pierwszych latach po wstąpieniu Polski do NATO. W efekcie dynamicznej sytuacji geopolitycznej oraz nowych zagrożeń dla bezpieczeństwa dalej aktualne jest pytanie, jaki powinien być nowoczesny oficer-decydent oraz jak go stworzyć?

Oficer XXI wieku

Współczesny, profesjonalny i przyszłościowo myślący oficer dyplomowany Sił Zbrojnych RP powinien znać pewne prawdy i zasady dotyczące jego roli w systemie obronnym i bezpieczeństwa państwa. Prawdy te i zasady niewątpliwie wyróżniają go wśród innych oficerów oraz zapewniają elitarną pozycję w społeczeństwie, a tym samym wytyczają

mu odpowiedzialne zadania. Oficer dyplomowany jest fundamentem, a jednocześnie gwarantem sprawnej, silnej, nowoczesnej i dobrze dowodzonej armii. Cytując Sun Tzu:

Dobrym Generałom zależy na potencjale bitewnym, a nie na poszczególnych żołnierzach, potrafią więc wybrać odpowiednich żołnierzy do nadania armii właściwego potencjału, a wojska ich będą jak toczące się bale i głązy².

Oficer dyplomowany – droga do perfekcji

Oficer dyplomowany Sił Zbrojnych RP to elitarny tytuł, jaki otrzymuje kapitan – absolwent Podyplomowych Studiów Operacyjno-Taktycznych (PSOT)³ w Akademii Sztuki Wojennej (ASzWoj) w Rembertowie⁴. Oficerowie podejmujący studia w murach akademii powiększają corocznie zasoby gruntownie wykształconych wojskowo oficerów dyplomowanych, na których oczekują nowoczesne siły zbrojne, chcąc dzięki ich wiedzy sprostać wyzwaniom współczesnego pola walki. Naturalnie dla absolwentów PSOT otwiera się realna ścieżka rozwoju oficera od stopnia zaszerego-

專家
III.19

² Sun Tzu, *Sztuka Wojny*, tłumaczenie Jarosław Zawadzki, Warszawa 2009.

³ PSOT – Podyplomowe Studia Operacyjno-Taktyczne.

⁴ Akademia Sztuki Wojennej jest spadkobierczynią tradycji pierwszej polskiej uczelni wojskowej – Szkoły Rycerskiej, uczelni, założonej przez króla Stanisława Augusta w 1765 r. Jej pełna nazwa brzmiała wtedy: Akademia Szlacheckiego Korpusu Kadetów Jego Królewskiej Mości i Rzeczypospolitej. Szkoła przygotowywała do służby wojskowej oraz do zajmowania stanowisk w urzędach cywilnych. Jednym z jej zasadniczych celów było nie tylko kształcenie oficerów, ale również ich patriotyczna edukacja i wychowanie żołnierza – dobrego obywatela.

wanego do stopnia etatowego majora do generała włącznie (akademia była i jest kuźnią generałów).

Dołączenie do elitarnego grona oficerów dyplomowanych Sił Zbrojnych RP uwarunkowane jest zdolnościami intelektualnymi każdego oficera, ilością wiedzy, jaką potrafi przyswoić, wytrwałością, męstwem, a przede wszystkim zależy to od jego charakteru, potrzeby samorealizacji i zrozumienia płynącego od najbliższych⁵. Rozłąka z rodziną jest drugim po ciężarze wielogodzinnej nauki najczęściej wskazywanym przez słuchaczy trudem studiów. Kandydat na słuchacza Akademii Sztuki Wojennej musi przejść przez określone postępowanie kwalifikacyjne, pożądane z racji elitarności studiów. Idealny kandydat to inteligentny, młody (do siedmiu lat po szkole oficerskiej), wybitnie uzdolniony wojskowo oficer, trzeźwo i realnie myślący, znający języki obce oraz prezentujący wysoką sprawność fizyczną.

Warto wspomnieć tutaj, że o ile inteligencja jest potrzebna w każdej dziedzinie pracy ludzkiej, o tyle znowu specyfika zawodu oficera wymaga uzdolnień szczególnych, stanowiących niezbędny warunek powodzenia, zwłaszcza na wyższych szczeblach dowodzenia i pracy sztabowej, gdzie rzemiosło przestaje być rzemiosłem, a staje się sztuką. Osoby przyjęte w szeregi studentów studiów podyplomowych w ASzWoj, dysponujące odpowiednim zasobem inteligencji ogólnej i zawodowych uzdolnień, mogą się uważać za szczęśliwców, ponieważ potencjalnie „noszą już buławę generalską w swoim tornistrze”.

Akademia posiada unikalny potencjał naukowy i intelektualny niezbędny do przekazania oficerom profesjonalnej i nowoczesnej wiedzy militarnej, której opanowanie zależy jednak od nieustannej pracy osobistej każdego ze studentów. Wiedza stanowiła zawsze, a tym bardziej stanowi obecnie

⁵ Oficer, który chce robić karierę zawodową, większą część służby spędza z dala od rodziny.

niezbędne podłoże, bez którego oficer nie może być desygnowany na prawdziwego dowódcę. W tym miejscu warto przywołać prawdę życiową, że człowiek najbardziej nawet uzdolniony muzycznie i obdarzony najlepszym chociażby słuchem nie będzie wybitnym wirtuozem bez dokładnego opanowania techniki instrumentu. Tak samo w odniesieniu do oficera-studenta bez odpowiednich zdolności intelektualnych do nabywania wiedzy, jej zrozumienia i właściwego interpretowania oraz bez dokładnego opanowania rzemiosła wojskowego nie ma szans i możliwości na karierę, a w końcu na zdobycie rangi wybitnego dowódcy. Nie ulega wątpliwości, że wstąpienie do grona oficerów dyplomowanych SZ RP nie kończy procesu edukacji, stanowi raczej jej początek.

專家

III.19

Charakter dowódcy

Wiedza oficera zawsze powinna współgrać z jego charakterem, który jest koniecznym i najważniejszym warunkiem dobrego stylu dowodzenia oraz składnikiem autorytetu. Do wiarygodnego sprawdzenia charakteru dochodzi przede wszystkim podczas dowodzenia w czasie wojny lub konfliktu zbrojnego. W kształceniu podyplomowym przyjmuje się, że oficer pozbawiony odpowiednich cech charakteru nigdy nie będzie dowódcą-przywódcą, prowadzącym ludzi do walki wśród niebezpieczeństwa i grozy, szarpiących nerwy, łamiących dusze i charaktery. Wskazać warto, że wymagania dotyczące charakteru wzrastają wraz z coraz wyższymi stanowiskami w szczeblach dowodzenia.

Dowodzenie samodzielną brygadą, pułkiem czy dywizją wchodzi już w zakres kategorii sztuki wojennej, która tym

się różni od każdej innej sztuki, że cechy osobowości odgrywają tu kluczową rolę. Warto sobie w tym miejscu wyobrazić na przykład uzdolnionego malarza czy rzeźbiarza o słabym charakterze, który mimo tej wady tworzy wybitne dzieła sztuki. Oficer jednak bez psychicznych cech dowódcy, sławy i poklasku nie zdobędzie.

Zdarzają się paradoksy, kiedy ktoś zrobi karierę, zostanie awansowany na wyższe stanowiska służbowe lub zostanie generałem poprzez protekcję i znajomości. W tym przypadku należy przypuszczać, że w sytuacji realnego zagrożenia jego negatywne decyzje nawet w błahych sytuacjach mogą przyczynić się do porażki pomimo nabytej wiedzy teoretycznej. Najważniejszą cechą charakteru dowódcy jest umiejętność podejmowania właściwych, czasem trudnych decyzji i brania na siebie stuprocentowej odpowiedzialności za ewentualne ich skutki. Nietrudno pojąć, że brzemię takich wyborów jest tym cięższe, im wyższy jest szczebel dowodzenia.

Przykładem szybkiej drogi kariery zawodowej może być oficer, który ukończywszy studia magisterskie na uczelni cywilnej, skierował swe kroki na sześciomiesięczne studium oficerskie. Po promocji oficerskiej, z półrocznym doświadczeniem wojskowym trafia do sztabu w jednostce wojskowej, gdzie przy odrobinie szczęścia i znajomości po niespełna pięciu latach zostaje mianowany na stopień etatowy kapitana. Niestety w zestawieniu z innym oficerem w tym stopniu – absolwentem pięcioletniej szkoły oficerskiej kształtującej charakter w najbardziej podatnym okresie, który od początku zajmował stanowiska dowódcze, awansował co minimum trzy lata dzięki sumiennej ciężkiej pracy – w roli dowódcy wypada miernie.

Oficer sztabu – skromny wzorzec

W tym miejscu warto zaznaczyć rolę i przeznaczenie oficerów sztabu w procesie dowodzenia. Jest to powinność skromna i najczęściej bezimienna, polegająca w skrócie na analizie wszelakich czynników pozwalających dowódcy na podjęcie właściwej decyzji. Oficer sztabu powinien być zawsze lojalnym współpracownikiem i nigdy nie ingerować w kompetencje samego dowódcy. Takie podejście to przejaw niezdrowej ludzkiej ambicji, zaprzeczającej zupełnie istotę dowodzenia. Jednak, gdy oficerowie będą przestrzegać tego ostrzeżenia, to będzie ona dla nich wzorcem idealnego postępowania oficera sztabu, który w przyszłości może zająć miejsce dowódcy.

Oficer dyplomowany w sztabie powinien być osobą o wybitnej i ponadprzeciętnej pracowitości, która na służbie nie liczy godzin poświęconych dobru ojczyzny. Jest lojalny i z każdym dniem systematycznie podwyższa swoje kwalifikacje, zmierzając w kierunku mistrzostwa w pracy sztabowej. Należy zaznaczyć, że często wśród oficerów sztabowych można spotkać tak zwanego zdolnego lenia. Jest to osoba charakteryzująca się z dużą osobistą odwagą oraz posiadająca dużą siłę woli, jednak nieodzowna jest motywacja w każdej sytuacji. Człowiek o takim charakterze ma szansę stać się z czasem niezłym dowódcą na taktycznych szczeblach dowodzenia. W sztabie będzie on zawsze pasażerem, niekiedy próżnym i pełnym pretensji intrygantem, a więc człowiekiem zgoła niebezpiecznym. Studenci akademii dostrzegają negatywny wpływ działalności tego typu oficerów w sztabie. Podejście takie rodzi wątpliwości u pozostałych żołnierzy co do zasadności własnego zaangażowania w pracę sztabu.

Ponadto służba w sztabie jest pracą szczególnie zespołową, a jej skuteczność zależy głównie od dobrej organizacji oraz od panującego ducha współdziałania i zaufania. Stąd

專 家

III.19

determinantem funkcjonowania sztabu są zasady przyjaźni, koleżeństwa, solidarności i wzajemnej pomocy, które w tym miejscu powinny obowiązywać ze zdwojoną siłą, gdyż od jakości pracy analitycznej i decyzyjnej sztabu zależą losy podwładnych i wojsk wspierających. To tu właśnie ważą się często losy bitwy, operacji i kampanii.

Domeną nauki w akademii jest wyrabianie wśród oficerów umiejętności perfekcyjnej, szybkiej i zarazem dokładnej pracy. Wiąże się ona w znacznym stopniu z należyтым opanowaniem wiedzy wojskowej i z właściwą techniką działalności sztabowej. Na ogół cechę tę można w sobie wyrobić i rozwinąć, jak każdą inną sprawność umysłową i psychiczną. Nic nie ma bardziej męczącego i nieznosnego dla wojska, niż nieaktualne lub nierealne rozkazy.

Oficer sztabu nie może ograniczać się do bezkrytycznego przepisywania treści regulaminów do rozkazów. Działanie takie – choć w pewnym sensie zgodnie ze wspomnianymi regulaminami – jest wybitnie szkodliwe. Problem ten widział i opisywał Clausewitz:

Jeżeli jednak, co zazwyczaj się zdarza, uczony sztab generalny sporządził taki plan jedynie z przyzwyczajenia, jeżeli poszczególne teatry wojny, jak pola na szachownicy, muszą z góry być obsadzone przez siły zbrojne, zanim rozpoczną się posunięcia, jeżeli wreszcie te posunięcia z powodu przesadnej pasji do wytwarzania sztucznych strategicznych powiązań zbliżają się do celu w powikłanych liniach i okolicznościach, jeżeli armie dziś muszą się rozłączać po to, aby po czternastu dniach pod groźbą najwyższego niebezpieczeństwa wysłać całą swą sztukę, aby ponownie się złączyć – wówczas nie radzimy opuszczać prostej, zwykłej, gładkiej drogi po to, aby następnie rozmyślnie rzucać się w gmatwaninę⁶.

⁶ Carl von Clausewitz, *O wojnie*, Kraków 2003.

Źródłem problemu w głównej mierze okazuje się pośpieszne i niedokładne realizowanie zadań przez oficerów sztabu, co w połączeniu z brakami w wiedzy wojskowej potrafi prowadzić do tragicznych konsekwencji. Rozwiązaniem problemu na wyższych szczeblach dowodzenia jest ujednolicony system kształcenia oficerów w ramach studiów podyplomowych realizowanych przez odpowiednio przygotowane uczelnie wojskowe. Oficer posiadający ugruntowaną wiedzę ma świadomość sytuacji, a produkty jego pracy przynoszą owoce w praktycznych działaniach.

Oficer dyplomowany sztabu to osoba zawsze uprzejma, pogodna, pewna siebie, nie używająca wulgaryzmów, dbająca o kulturę języka, nawet w najbardziej krytycznych sytuacjach. Warto podkreślić, że brak panowania nad emocjami, nerwowa i chaotyczna gadatliwość, podlana pesymizmem, prowadzi często do przykrych konsekwencji. Za negatywne trzeba uznać zachowanie oficera, który podczas służby opuszcza miejsce pracy, a czasami i walki, celem załatwienia prywatnej sprawy, mało istotnej w danej chwili. Szczególnie naganną i zasługującą na potępienie jest postawa żołnierzy, którzy wykorzystując znajomości, uchylają się od zadań służbowych poprzez różnego rodzaju zaświadczenia czy zwolnienia lekarskie. Działania tego typu wynikają z błędów w procesie kształcenia postaw obywatelskich i choćby wykazywane były jedynie podczas pokoju, nie dają gwarancji co do postawy takiego żołnierza w czasie działań wojennych. Nowoczesny żołnierz, oficer nie może swoją postawą dawać jakichkolwiek wątpliwości co do swojego oddania sprawie, wymaga się od niego zaangażowania, współpracy i poświęcenia służbie.

Duży nacisk kładziony w akademii na wzajemną współpracę oficerów-studentów rozwiązujących wielopłaszczyznowe problemy podczas zajęć panelowych oraz ćwiczeń w ramach PSOT buduje poczucie wspólnej odpowiedzial-

ności za realizację zadań. W sztabie natomiast oficer dyplomowany SZ swoim doświadczeniem i wszechstronną wojskową wiedzą motywuje do działania innych żołnierzy w najbliższym otoczeniu. Podczas pracy sztabu należy mieć na uwadze, aby wszelkie wątpliwości w planach walki nie zostały dostrzeżone przez żołnierzy, nawet jeżeli wystąpiły w trakcie realizacji procesu dowodzenia. Może to wywołać objawy tak zwanej depresji moralnej czy nerwowej, które szybko odbijają się echem wśród walczących wojsk.

Negatywnie wpływa na pracę sztabu oficer, który wskutek zbyt długiego przebywania na stanowiskach sztabowych oderwał się od linii, nie rozumie jej potrzeb i jej codziennych trudności, który nie wie i nie czuje lub zgoła zapomniał o specyfice pracy w linii. Na chwilę obecną nie ma jeszcze systemu, który by regulował sposób wyznaczania na kolejne stanowiska służbowe i tworzył metodyczną ścieżkę kariery oficera. Rozwój zawodowy wiąże się bezpośrednio z bieżącymi potrzebami kadrowymi. Skutkiem braku systemowej konsekwencji w wyznaczaniu osób na kolejne stanowiska są sytuacje, w których oficer może pełnić służbę kolejno na kilku losowych stanowiskach w sztabie, po czym mając teoretycznie największe doświadczenie, ale bez podstaw praktycznych, obejmuje funkcje szefa sztabu.

Dlatego też prawdziwą zmurą dla wojsk są rozkazy bezsensowne, stawiające zadania nierealne, czy to z powodu błędnej kalkulacji czasu, czy to wskutek nieumiejętnej oceny możliwości poszczególnych rodzajów wojsk. Dlatego właśnie tak pożądane i istotne wydaje się kształcenie młodych, inteligentnych oficerów posiadających niezbędne, świeże doświadczenia wyniesione z zajmowanych stanowisk dowódczych. Ponadto trzeba promować wszelkie formy rozwoju zawodowego w postaci kursów i szkoleń, ale przede wszystkim aktywny udział w różnego rodzaju treningach i ćwiczeniach narodowych jak i sojuszniczych, w ramach których nawet oficer, który wpadł w pułapkę

stagnacji, ma sposobność spojrzeć na różne problemy z innej, nowej perspektywy.

Świadomy oficer

Hasło „logistyka nie jest wszystkim, lecz wszystko bez logistyki jest niczym” znają wszyscy oficerowie. Pamiętać należy, że traktowanie przez sztaby z powagą zabezpieczenia logistycznego znacząco przyczynia się do sukcesu w bitwie czy operacji. Obecnie bardziej niż kiedykolwiek powodzenie operacji zależy od sprawności logistyki, a w hierarchii moralnej praca wielu zajmujących się tym tematem osób musi być postawiona na równi z działaniami wysuniętych pododdziałów bojowych.

Do popularnych historycznych przykładów zignorowania problemów zabezpieczenia logistycznego należy marsz na Moskwę wojsk Napoleona Bonaparte. Zaniedbanie kwestii aprowizacyjnych w połączeniu z oddziaływaniem przeciwnika i trudnymi warunkami pogodowymi doprowadziło do klęski. Napoleon skupił uwagę na walczących wojskach, lekceważąc znaczenie zabezpieczenia logistycznego, które jak współcześnie wiadomo stanowi „paliwo wojny”.

Dla oficera dyplomowanego SZ sama świadomość konieczności i zasad działania zabezpieczenia logistycznego, którą zdobył, kończąc szkołę oficerską, to stanowczo za mało. Słuchacze akademii poprzez studiowanie doświadczeń historycznych oraz aktywny udział w zajęciach, treningach i ćwiczeniach rozwijają znajomość rozbudowanej problematyki dotyczącej tego aspektu, jego wszechobecności. Praca ta niewątpliwie procentuje w dalszej służbie absolwentów akademii, którzy mając rozeznanie w integralności całego systemu, jaki stanowią Siły Zbrojne RP, nie dopuszczają do marginalizowania znaczenia poszczególnych jego elementów.

專家

III.19

Podsumowując, warto podkreślić, że obecnym zadaniem akademii nie jest wykształcenie oficerów na napoleonów. Formowanie oficera do rozwijania operacji w wielkim stylu manieruje go, prowadząc go do niebezpiecznej ogólnikowości i powierzchowności. Pamiętać należy, że kandydat na oficera dyplomowanego w stopniu kapitana podczas gry wojennej nie może pełnić funkcji dowódcy dywizji czy korpusu. W wyszkoleniu wojskowym może bardziej niż w cywilnym obowiązywać winna zasada gruntowności: „niewiele, ale dobrze”.

Jeśli szkoła zaopatrzy oficerów w wiadomości w zakresie potrzebnym dla szefa sztabu brygady, dywizji, jej cel zostanie osiągnięty z nawiązką, prawdopodobnie jednak nie będzie to na razie możliwe ze względu na skrócony okres kształcenia. Docelowym rezultatem naszego programu szkolenia jest stworzenie dowódców działających w sposób jak w chilijskim przykładzie opisanym w kolejnym tekście. ■



Płk dr hab. inż. Leszek Elak – profesor uczelni, prorektor. Absolwent Wyższej Szkoły Wojsk Rakietowych i Artylerii – 1996 r., AON – 2004. Dwukrotnie był na operacji stabilizacyjnej/szkoleniowej w Republice Iraku w 2005/2006 i 2019 r. Współtworzył powstanie Wydziału Wojskowego w Akademii Sztuki Wojennej – (prodziekan). Od 2018 roku – prorektor ds. dydaktycznych ASzWoj. Nagroda Ministra Obrony Narodowej za osiągnięcia dydaktyczne w roku 2017. Jest promotorem wielu prac doktorskich, licznych recenzji z obszaru bezpieczeństwa. Autor ok. stu publikacji w kraju i za granicą.

KSIAŻKI, KTÓRE UFORMOWAŁY MOJĄ WIZJĘ ŚWIATA

Arkady Fidler, *Dywizjon 303*

W młodości czytałem tę książkę z pasją kilka razy. Do dzisiaj to opowieść o legendzie tych, którzy w powietrzu nie mieli sobie równych i jest wciąż żywa – „szaleńcy akrobatyki, czarci kąśliwości” – polscy lotnicy. Zawsze w swoim dorosłym życiu chciałem im dorównać. Są wzorem do naśladowania dla każdego Polaka, ponieważ cechował ich hart ducha i patriotyzm, który na Brytyjczykach zrobił piorunujące wrażenie. Ich wyczyny pokazują też, jak determinacja do pokonania wroga zwiela-krotnia skuteczność. A skutecznością przewyższali pozostałe formacje lotnicze, dokonując rzeczy niemal niemożliwych. Niedościągnięni i niezwycciężeni. To cechy, które wpajam moim studentom i sam staram się je mieć.

專家

III.19

Przypadkowe spotkanie nieprzypadkowego człowieka

Żartobliwe obserwacje cywila nt. dowodzenia

Chile. Andy. Wysokość ok. 4000 m. n.p.m. Szosa z miasta Arica wspina się serpentyną w stronę granicy z Boliwią, by około 80 kilometrów dalej minąć przepięknie położone jezioro Chungará. Wtem, prowadząc motocykl przez kolejny z zakrętów, widzę grupę żołnierzy. Stop! Takiej okazji do zdjęcia grupowego przepuścić nie wolno.

Cały oddział, pod dowództwem młodego porucznika, patroluje teren przygraniczny. Żołnierze prowadzą ze sobą psa. Porucznik opiekuje się dziewiątką podkomendnych. Ich młody wiek i zachowanie kazało mi domniemać, że musi to być jeden z ich pierwszych patroli. Dlaczego napisałem „opiekuje się”, a nie „dowodzi”? Właśnie o tym jest ten krótki tekst.

Porucznik przejął kontrolę nad sytuacją, gdy tylko zeskoczyłem z motocykla. Rozstawił ludzi po jednej stronie, a mnie po drugiej. Przeszedł na angielski, mimo tego, że mój hiszpański był wystarczająco komunikatywny. Zaczął przekładać dla swoich podwładnych moją autoprezentację. Z punktu widzenia cywila wszedł w rolę pośrednika „obsługującego” przekaz. Ale było zupełnie inaczej – on mnie przesłuchiwał. Dzięki decyzji przejścia na język angielski został też dla swoich podkomendnych jedynym źródłem informacji o mnie. Jeśli chłopaki cokolwiek o mnie się dowiedzieli, to tylko poprzez niego. I tak ma być.



專家

III.20

Po przesłuchaniu nadszedł czas na wymianę pamiątek. Wyciągnąłem kilka polskich i tajwańskich naszywek oraz nasze polskie przedwojenne monety. Tu również wszystko przebiegło w rytm zarządzeń porucznika: „Ty! Daj mu swoją naszywkę”, powiedział jednemu. „Ty! Masz jakąś monetę? Daj mu”, powiedział drugiemu. Widzicie już wzorzec? Wszystkie transakcje, interakcje i relacje ze światem zewnętrznym były pod kontrolą dowódcy. I tak ma być.

Trzecim aktem spotkania było zdjęcie grupowe. Zgadnijcie, kto musiał je zrobić. Zgadliście. Ale porucznik był mistrzem – a swój ostateczny ruch wykonał na koniec. Gdy pakowałem majdan wyrzucony z plecaka przy poszukiwaniu woreczka z pamiątkami, ucapił mnie za ramię, kazał wyciągnąć dłoń i ułożył w niej swój epolet porucznika, świeżo zdjęty z ramienia.

I tak zostawił na poboczu górskiej drogi, z niewyrównaną wymianą. Stąd drugie łatwe pytanie: komu kibicuję, gdy Chile gra z jakimś innym krajem? To łatwe. Krajanom porucznika i jego podkomendnych. Jak by to skomentował porucznik? Prosto. Powiedziałaby: „I tak miało być”. ■

Dowódca ma mieć, k...wa, wizję!

Wytyczne dla dowódcy
we współczesnej praktyce wojskowej

W 2002 roku zostałem wysłany na studia podyplomowe do USA. Na zajęciach z przedmiotu „Dowodzenie w walce” byłem jedynym studentem z dawnego bloku wschodniego, co przyciągnęło zainteresowanie wykładowcy. Zapytał mnie: „Kto według pana powinien dowodzić lotniskowcem?”. Było jasne, że to pytanie z tych podchwytliwych. Po chwili zastanowienia spróbowałem: „Marynarz”. Zła odpowiedź. Namysliłem się drugi raz. „Pilot!”. Znowu źle. No więc kto?

Wykładowca w końcu powiedział: „Dowódcą lotniskowca powinien być ten, kto ma wizję użycia konglomeratu rodzajów sił, jakim jest lotniskowiec, w operacji połączonej”.

Zgranie zespołu i wzajemne zaufanie jego członków

Działania zbrojne są typowym przykładem działania zespołowego. Ich sukces to przede wszystkim zgranie w jedną całość umiejętności poszczególnych członków zespołu (żołnierzy) oraz mądrość i doświadczenie lidera zespołu (dowódcy) w zakresie przewidywania, planowania i organizowania. Dla pełniejszego zrozumienia sensu działania zespołowego

w wojsku, posługuję się zwykle przykładem orkiestry symfonicznej. Dlaczego?

Po pierwsze – to perfekcjonizm. W takiej orkiestrze nie uczy się grać na instrumencie tylko zgrywa się umiejętności poszczególnych muzyków w jedną spójną całość zgodnie z założeniami dyrygenta – tak samo jest w wojsku¹. W jednostce wojskowej i jej pododdziałach przygotowujących się do działań bojowych nie uczy się, jak stroić instrument (jak przygotować broń do strzelania), tylko wymaga się, żeby żołnierz zawsze miał broń gotową do bojowego użycia.

Po drugie, renomowana orkiestra składa się z najlepszych muzyków, którzy przed każdym koncertem spędzają mnóstwo czasu na próbach, przygotowując wybrane utwory do jak najlepszego wykonania. W wojsku to nic innego jak szkolenie zgrywające i doskonalące. Podczas jego trwania żołnierze zgrywają się do optymalnego sposobu wykonania stawianych im zadań. Orkiestra jest jak korporacja, a partytura jest jak biznes plan. Taki plan to zbiór wytycznych dla zespołu: z czym musi się borykać, próby przed występem, dużo rozmów, praca w podgrupach, a na samym końcu próba generalna. Planowany jest podział zadań, kto jest do wymiany, jaki instrument bardziej zaakcentować, a jaki wyciszyć (tj. kogo z zespołu usunąć).

W trakcie takich prób muzycy poznają się wzajemnie, dyrygent układa skład poszczególnych sekcji orkiestry według jego obiektywnej oceny umiejętności poszczególnych muzyków. W tym procesie rodzi się jedna z najważniejszych cech działania zespołowego – wzajemne zaufanie muzyków w sekcjach, jak w relacji dyrygent – muzyk i odwrotnie.

Należy jednak zwrócić uwagę na pewną różnicę. Mianowicie – plan koncertów w danym roku jest znany i pozwala na

¹ To spostrzeżenie jest inspirująco podobne do prawidłowości wyjętej ze *Sztuki wojny*: „Przeto mistrz wojowania do mistrzostwa swego dochodzi, Moc budując, a nie przez rozkazów wydawanie” (rozdział V).

przygotowanie się do każdego z nich oddzielnie. Doświadczenia współczesnych konfliktów zbrojnych nie dają komfortu predykcji terminu ich rozpoczęcia. Wręcz przeciwnie, są w wielu przypadkach zaskoczeniem: i dla decydentów politycznych, i dla dowódców sił zbrojnych.

W związku z powyższym żołnierze muszą być permanentnie w stanie gotowości do podjęcia działań. Kluczowe okazuje się przy tym wspomniane już powyżej wzajemne zaufanie. Jest ono możliwe w przypadku, gdy cała formacja demonstruje ten sam poziom wyszkolenia, morale i gotowość do wytężonego działania w trudnych uwarunkowaniach działań zbrojnych.

Osiągnięcie takiego stanu jest możliwe przy zaangażowaniu dowódcy, który staje w pozycji lidera. Ma on być motorem napędowym zorganizowanego działania podczas szkolenia. Powinien też weryfikować progres szkoleniowy – osiąganie założonego poziomu wyszkolenia i zgrania pośród podwładnych i deklarowania gotowości do realizacji zadań zgodnie z wojennym przeznaczeniem.

W związku z tym należy powrócić do wspólnych cech, gdzie na pierwszym miejscu wymieniono system wartości. Jego kluczowym elementem jest właśnie wzajemne zaufanie. Obecnie zbudowanie wzajemnego zaufania bazuje na wiedzy i doświadczeniu.

Zaufanie w działaniu grupy specjalnej to jeden z najważniejszych czynników decydujących o sukcesie operacji. Operatorzy JW GROM w trakcie kursu podstawowego budują pewność swoich umiejętności i zaufanie do partnerów w sekcji poprzez różne ćwiczenia. Jednym z nich jest dynamiczne wejście do pomieszczeń w tzw. „Kill House” z użyciem materiałów wybuchowych i ostrej amunicji. Podczas gdy jedni operatorzy odgrywają rolę zakładników, inni z pełną agresją wchodzą do pomieszczeń, strzelając w ruchu do tarcz z sylwetkami terrorystów, obok których stoją ich ko-

ledzy. Ten niezwykle niebezpieczny moment stanowi pokaz najwyższego kunsztu opanowania i kierowania bronią w sposób niemal automatyczny, tak aby jak najszybciej zlikwidować zagrożenie i ocalić życie zakładnika. Buduje on poczucie własnej siły, wartości i satysfakcji z osiągniętego poziomu wyszkolenia oraz zaufanie do partnera, który wie, co i jak ma robić.

Jak dowódca balansuje konieczność narzucenia podkomendnym swojej woli z rolą dbania o nich?

Z żołnierzami postępuj jak z dziećmi własnymi, a w najgłębszą przepaść zejść z nimi mógł będziesz; miłuj żołnierza jak ukochanego syna, a choćby na śmierć za tobą pójdzie.

Sun Zi X.22

專家

III.21

Dobry dowódca jest dokładnie jak ojciec szanujący i dbający o swoich żołnierzy jak o własne dzieci. W procesie szkolenia i zgrywania rodzą się takie relacje, szczególnie na szczeblu drużyna – kompania. W tym momencie przywołam działania Polskiego Kontyngentu Wojskowego w Iraku, a w szczególności operację w Karbali podczas obrony City Hall.

Kompania dowodzona przez kpt. Grzegorza Kaliciaka, dzięki perfekcyjnemu wyszkoleniu, znajomości terenu i uwarunkowań prowadzonych przez nią działań oraz ponadprzeciętnym umiejętnościom i doświadczeniu jej dowódcy przyczyniła się do sukcesu jakże niebezpiecznej i trudnej operacji prowadzonej w obronie ratusza miejskiego w Karbali.

Po przeanalizowaniu sytuacji, w której znaleźli się polscy i bułgarscy żołnierze, dowódca kompani wiedział, jak zorga-

nizować współdziałanie z pododdziałem bułgarskim w celu obrony City Hall z założeniem jak najmniejszych strat własnych. Wizja i prosty sposób jej werbalizacji w postaci rozkazów i poleceń przyczyniły się do odniesienia zwycięstwa. Z resztą szczegółów tej operacji można zapoznać się, oglądając film pt. *Karbala* (2015, reż. Krzysztof Łukasiewicz).

Najciekawsze elementy zajęć „Dowodzenie w walce”

Najbardziej zainteresowała mnie nauka poprzez analizę błędów, jakie popełniono podczas działań bojowych prowadzonych przez siły zbrojne USA. Jeszcze ciekawszym był fakt, że skupiliśmy się na konfliktach po II wojnie światowej, a jedyną operacją z okresu wojny poddaną szczegółowej analizie okazała się bitwa pod Kurskiem (znana też jako bitwa na łuku kurskim). Główne powody takiego podejścia to: rozmach, tempo i różnorodność uzbrojenia.

Drugim ciekawym pomysłem było przedstawianie wybranych przez studentów biografii żołnierzy amerykańskich odznaczonych Medalem Honoru (najwyższym odznaczeniem wojskowym w USA). Główny nacisk podczas prezentacji student musiał położyć na omówienie szczegółów sytuacji bojowej, za którą to uhonorowano wybranego żołnierza. Ja miałem utrudnione zadanie ponieważ nie znałem oficerów odznaczonych tym medalem. Wybrałem więc Tadeusza Kościuszkę, którego zasługi dla Stanów Zjednoczonych – szczególnie dla akademii West Point – są ogromne.

Dylemat: balansowanie między narzuceniem jednomyślności a inicjatywą od dołu

Jak narzucić wolę podkomendnym, ale przy tym zachować ich zdolność do raportowania własnych pomysłów? Jak nie zdusić inicjatywy? Z mojego doświadczenia dowódczego i sztabowego wynika, że dowódca/lider musi mieć wizję działania – najlepszego sposobu działania na drodze do realizacji postawionych przez przełożonego celu i zadania. Dlatego na początku przytoczyłem pytanie mojego wykładowcy dotyczące dowodzenia lotniskowcem. Istotą tego pytania była właśnie wizja. Jeżeli ta wizja została opracowana na podstawie wiedzy i doświadczenia oraz konsultowania z podwładnymi – to narzucanie nie jest potrzebne. Podwładni sami kupują jej założenia, rozumieją jej cel oraz wiedzą, że ich dowódca widzi stan końcowy swoich działań. Współdzielą wizję dowódcy. To warunki konieczne.

Zawsze powtarzałem starą mądrość, że ważna jest siła argumentów, a nie argumenty siły. Krzyk i działanie w stresie to przede wszystkim warunki do duszenia i ograniczania inicjatywy. W działaniu zespołowym, szczególnie w fazie planowania i przygotowania, nie ma nic gorszego niż minimalizowanie zaangażowania i inicjatywy podwładnych. Dowódca, który pozwala sobie na takie postępowanie, z góry skazany jest na porażkę i duże straty wśród podległych mu żołnierzy. Odwołam się kolejny raz do filmu, tym razem do *Dziewiętej kompanii* (2005, Fiodor Bondarczuk), w którym to pokazano łagodne przypadki używania argumentu siły, zamiast siły argumentu. Polecam obejrzenie tego filmu, szczególnie młodym adeptom aspirującym do bycia dobrymi dowódcami.

專家

III.21

„Za mną!” czy „Naprzód!”?

Gdy Mistrz Wu na miejsce i czas bitwy się zbliżył, przybocznicy mu podali miecz. Mistrz Wu odparł: Dowodzący cały się poświęca komendom sztan-darów i bębnow. W obliczu trudności obowiązkiem jego jest rozstrzygać niejasne sprawy, dowodzić żołnierzami i nakierowywać broń. Mieczem poczynąć nie jest sprawą wodza.

Księga mistrza Wei Liao (s. 186)

W tym momencie należy przywołać kwestię, czy dowódca powinien wydać rozkaz „Za mną!” czy też „Naprzód!”. Osobiście jestem za tym drugim. Jako dobry dowódca nie chowam się za plecami podwładnych, a daję sobie możliwość na korygowanie ich działań – ponieważ widzę, co robią. Dowodzenie osobiste („Za mną!”) zmusza dowódcę do domysłów, szczególnie w działaniach o dużej dynamice.

Oczywistym jest, że podczas szkolenia dowódca/lider powinien zawsze stosować zasadę „Za mną!”, szczególnie w początkowych etapach zgrywania. To wzmacnia siłę zespołu. W sytuacjach bojowych niekoniecznie.

Nie ma zmiłuj. To nie przedszkole

Jeśli jednakże tak ich miłujesz, iżżeś niezdolny rozkazy im wydawać, tak ich chronisz, iż zadań nie umiesz im niebezpiecznych powierzać, w obliczu beztładu zaś zborności przywrócić nie jesteś zdolny poprzez kar wymierzanie, żołnierze twoi jako dzieci niesforne się staną, z których użytku mieć nie będziesz.

Sun Zi X.23

Tutaj powtórzę maksymę, która mi przyświecała: podwładni żyją mądrością dowódcy, a dowódca żyje mądrością podwładnych. Niestosowanie się do tej zasady, moim zdaniem, prowadzi do opisanych przez Mistrza przypadków, które skutkują poważnymi konsekwencjami, a te w warunkach działań wojennych kończą się dużymi i bezpowrotnymi stratami wśród żołnierzy. Warto w tym momencie przywołać po raz drugi film *Dziewiąta kompania*, w którym pokazano samowolę, brak dyscypliny, powierzchowne wyszkolenie i totalny chaos w sytuacjach bojowych. Takie zachowania kończą się utratą życia przez zdecydowaną większość stanu osobowego kompanii. Czy współczesny dowódca powinien być samcem ALFA?

Należy zadać pytanie: jak dowódca zarządza dynamiką zespołu, aby nie tworzyły się kanały przesyłu informacji/poleceń zaburzające jedność narzuconą przez strukturę? Jak dyryguje karami i nagrodami, aby żołnierze mieli poczucie, że są traktowani sprawiedliwie?

Zespół, którego członkowie mają między sobą konflikty, w rozumieniu wojskowym nie stanowi zespołu. Bycie liderem to zdolność do słuchania innych, dawania im możliwości wyboru oraz zdecydowanie się na najbardziej racjonalny sposób działania. Powróć do przykładu orkiestry. Możemy sobie wyobrazić sytuację, w której poszczególne sekcje w orkiestrze nie są zgrane wewnętrznie (np. sekcja rytmiczna nie potrafi zagrać danego rytmu od początku do końca). W tym przypadku nie ma mowy o oddaniu wizji dyrygenta, nie ma też mowy o dobrym wykonaniu.

Podobnie jest w wojsku. Jeżeli sekcja wsparcia ogniowego nie położy na czas ognia z moździerzy, działanie żołnierzy realizujących główne zadanie będzie narażone na niepowodzenie. Przez to cała operacja może zakończyć się klęską.

Szkolenie w Gromie trwa około sześciu lat, żeby ludzie żyli się z sobą i mieli do siebie bezwzględne zaufanie.

Przywódca/dowódca to dominator, a nie troskliwa mamuska. Niemniej jednak wiara podwładnego w umiejętności dowódcy jest czynnikiem krytycznym, jeśli chodzi o efektywność relacji dowódca – podwładny. Podwładny, bazując na wiedzy i doświadczeniu dowódcy, buduje sobie wobec niego szczególną odmianę szacunku. Szczegółowość wynika stąd, że z założenia dotyczyć może kwestii życia lub śmierci. Im więcej pewności podwładnego, że działania dowódcy są słuszne, tym mniej obaw z jego strony o własne bezpieczeństwo. Oznacza to zarazem, że żołnierz/podwładny zachowa więcej zdolności intelektualnych, energii na proaktywne wykonanie otrzymanego zadania.

Gdy wodzowi brak sił i surowości, a zasady szkolenia są niejasne, oficerom i żołnierzom zbraknie stałych reguł, których winni przestrzegać, a szyki bojowe formować będą beztadnie, taką armię nazywa się „skazaną na popadnięcie w chaos”. (Sun Zi)

We współczesnych działaniach zbrojnych nad koncepcjami i planami działań pracują sztaby. Natomiast samiec alfa (dowódca/lider/przywódca) jest niezbędny do nakreślenia swojej wizji tych działań oraz podjęcia decyzji co do wyboru takiego wariantu ich przeprowadzenia, który w największym możliwym stopniu daje gwarancję osiągnięcia sukcesu, czyli realizacji założonych celów i efektu końcowego.

Istota dowodzenia to proces, przez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym oraz w ramach którego wspomagany przez swój sztab planuje, organizuje, motywuje i kontroluje działania podległych mu wojsk przez użycie standardowych procedur działania i wszelkich środków przekazywania informacji – tak brzmi oficjalna definicja dowodzenia według NATO.

Gdy szeregowi żołnierze są silni, a oficerowie słabi, armię nazywa się „skazaną na bezhołowie”. Gdy zaś

to oficerowie są silni, a szeregowi żołnierze słabi, taką armię nazywa się „sparaliżowaną”.

W wielu przypadkach, zwłaszcza w siłach specjalnych, dobrze wyszkolona i zmotywowana grupa żołnierzy jest w stanie prowadzić działanie nawet wtedy, gdy oficerowie są słabi i nie potrafią dowodzić. Jednocześnie dobry oficer/lider może pociągnąć za sobą słabą grupę i właściwie nią kierować. Przykładów takich dostarcza wyścig młodych adeptów na operatorów na pontonach na wzburzonych falach Pacyfiku w trakcie treningu Navy Seals BUDDS.

Jeżeli konsekwentnie przyuczy się lud wypełniania poleceń, stanie się on posłuszny. Jeżeli zaś zabraknie konsekwencji w egzekwowaniu poleceń, będzie on niepokorny. Ten, kto konsekwentnie egzekwuje polecenia, osiągnie wzajemne zaufanie pomiędzy sobą a masami.

專家

III.21

Te mądrości dotyczą innych uwarunkowań. Kiedyś żołnierz musiał być karny i niezwykle posłuszny. Był po prostu mięsem armatnim. Teraz jest inaczej. Szeregowi i podoficerowie w większości przypadków realizują zadania nie tylko o znaczeniu taktycznym. W operacjach stabilizacyjnych i pokojowych ich działanie ma znaczenie operacyjne i strategiczne, a w niektórych sytuacjach nawet polityczne.

Emanowanie samokontrołą, panowanie nad swoim ego

Współczesny przywódca to człowiek myślący o odpowiedzialności za podejmowane działanie zmierzające do zmiany sytuacji, w której znalazł się bądź znajdzie w wyniku działań kierowanego przez siebie zespołu. To ujęcie wskazuje

na potrzebę zdobycia wszechstronnego wykształcenia i wieloaspektowego doświadczenia, które pozwolą nowoczesnemu przywódcy na bycie efektywnym w kierowaniu i dowodzeniu podwładnym w działaniach charakteryzujących się dużym tempem ich prowadzenia.

Z powyższego wynika, że proces kształtowania (kreowania?) dowódcy jest rozłożony w czasie. Kreowanie dowódcy to wieloaspektowy (wiedza, doświadczenie, inteligencja emocjonalna), rozłożony w czasie (kolejne stanowiska służbowe) proces intelektualnego dojrzewania. Efektem końcowym procesu kształcenia jest zdolność do dowodzenia (kierowania) wieloma domenami podczas wspólnych działań. Innymi słowy, permanentne dążenie do osiągnięcia efektu synergii w działaniu wielodomenowym (połączonym). Nie bez znaczenia pozostaje konieczność wyznaczania dobrych dowódców na różne stanowiska, dowódcze i sztabowe, co pozwoli na dokonanie obiektywnej oceny przydatności do pełnienia coraz ważniejszych funkcji w strukturach sił zbrojnych. Istotne jest, aby dowódca w pełni brał odpowiedzialność za działanie swojego zespołu, a w szczególności za jego porażki.

Dowódca buduje sobie własny zestaw narzędzi pozwalających mu na kontrolowanie swoich emocji i zachowań. Robi to na bazie zbioru doświadczeń ze służby na różnych stanowiskach, a co za tym idzie – pracy z różniącymi się od siebie zespołami żołnierzy.

Stosowanie tych narzędzi, szczególnie w sytuacjach stresogennych, jakimi są wszystkie zadania bojowe, ogranicza ryzyko zaistnienia paniki lub/i rutyniarstwa. Ten zasobnik praktycznych metod umacnia rolę i znaczenie dowódcy jako lidera zespołu. Dzięki temu członkowie zespołu mogą w takim dowódcy upatrywać gwarancji realizacji zadań na najwyższym poziomie i przy minimalnych stratach własnych. ■



Gen. bryg. dr Jarostaw Kraszewski (ur. 1968), absolwent Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Rakietowych i Artylerii w Toruniu. W latach 2007–2009 służył w Biurze Bezpieczeństwa Narodowego. Dowodził 23 Brygadą Artylerii oraz Wielonarodową Brygadą w Lublinie. W 2011 r. przygotował i wystąpił w rejon misji w Afganistanie pierwszy w Polsce Zespół Szkoleniowy Artylerii. Pełnił obowiązki Szefa Wojsk Rakietowych i Artylerii Wojsk Lądowych. W latach 2015–2019 na stanowisku dyrektora Departamentu Zwierzchnictwa nad Siłami Zbrojnymi w Biurze Bezpieczeństwa Narodowego.

KSIAŻKI, KTÓRE UFORMOWAŁY MOJĄ WIZJĘ ŚWIATA

專家

III.21

H. Norman Schwarzkopf, *It Doesn't Take a Hero*

Schwarzkopf to pierwszy czterogwiazdkowy generał w czasie wojny w Zatoce Perskiej w 2013 roku. Ja go porównuję do Pattona, miał wizję i był sobą. Taką naukę przekazuję moim kursantom. Za dowódcą, który jest sobą i nie udaje, co podwładni wnet zobaczą, będą szli – bo dostrzegą po prostu, że jego wizja nie jest przerośniętym ego, a opiera się na przesłankach racjonalnych.

Schwarzkopf w autobiografii sam przyznaje, że nie jest umyślnie wybitnym. W swoim roczniku na West Point był przedostatni. Mimo wszystko, bardzo go podniosło na duchu to, że będąc saperem, przegonił artylerzystę (artylerzyści uważani są za elitę). W czasie wojny te niedostatki postępów w nauce Schwarzkopf nadrobił wizją. Wiedział, jak dążyć do celu różnymi metodami, jak aplikować uderzenia, wyprzedzając, jak wprowadzać na pole bitwy siłę żywą, gdy już przedpole oczyszczone jest z przeciwnika.

Hans Hellmut Kirst, *Fabryka oficerów*

Bohaterowie tej powieści nauczyli mnie, jak ważne jest być twardym i mieć determinację w dążeniu do celu. Kirst świet-

nie odmalował też ogromne znaczenie poświęcenia się, tak dla służby, jak dla osiągnięcia własnych celów. Bardzo mi to przypominało film *G. I. Jane* (1997, reż. R. Scott). Oprócz kluczowej roli determinacji, najważniejszą nauką, jaką wyciągnąłem z tej książki, była prosta konstatacja, że oficerem nie może być przypadkowa osoba. I to przekazuję swoim podwładnym.

Stefan Mossor, *Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny*

Mossor tworzył w okresie dwudziestolecia międzywojennego. Bardzo zaimponowała mi otwartość jego umysłu, którą zaprzął do przewidywania zdarzeń na arenie międzynarodowej. Jego książka w dużej części skupia się na roli polityków w procesie decyzyjnym. Najbardziej zainteresował mnie opis podwalin działań połączonych: współdziałanie rozpoznania z artylerią i lotnictwem. Mossor dużo uwagi poświęcił wykorzystaniu doświadczeń wojennych do budowania nowych zdolności sił zbrojnych oraz nowych sposobów prowadzenia działań bojowych. Jego przemyślenia pozwoliły mi pojąć, że dowodzeniem powinien parzyć się tylko ktoś, kto potrafi zrozumieć pole walki całościowo, a nie tylko jakiś jego fragment.

Rozkaz czy zadanie? Dwie filozofie dowodzenia

Befehlstaktik czy *Auftragstaktik*: centralizacja
i ścisła kontrola czy decentralizacja
i wykorzystanie inicjatywy podwładnych

Niemieckie siły zbrojne z okresu II wojny światowej – Wehrmacht – a w szczególności ich komponent lądowy *Heer*, są wciąż obiektem fascynacji wielu osób zainteresowanych historią wojskowości. Dzieje się tak, w dużym stopniu, ze względu na ich wyjątkową skuteczność – są wręcz wzorcem efektywnych sił zbrojnych. Chociaż również podczas I wojny światowej, niemieckie wojska lądowe doskonale radziły sobie w walce z liczniejszym przeciwnikiem, to przedstawienie głównej przyczyny ich wyjątkowej efektywności jest łatwiejsze na, lepiej znanych, przykładach pochodzących z lat 1939–1945.

Zagadka wysokiej efektywności¹ Wehrmachtu

W pierwszej połowie II wojny światowej Wehrmacht odnosił błyskotliwe sukcesy, rzucając na kolana kolejne

¹ Efektywność rozumiemy tu jako zdolność organizacji (w tym konkretnym przypadku sił zbrojnych) do produktywnego oraz oszczędnego wykorzystania posiadanych zasobów (tu: ludzi, sprzętu itd.) do realizacji swoich celów.

państwa, z szybkością nigdy wcześniej niespotykaną w historii. Czynił to nie tylko, gdy występował z pozycji silniejszego – jak w Polsce w 1939 roku czy w Grecji i Jugosławii w roku 1941 – ale też w starciu z co najmniej równorzędnym liczebnie przeciwnikiem, zarówno w ludziach jak i w sprzęcie, tak jak to miało miejsce we Francji w 1940 roku, czy wręcz zdecydowanie przeważającym, jak było w ZSRR latem i jesienią 1941 roku. W późniejszym okresie wojny Wehrmacht potrafił zwykle skutecznie się bronić i opóźniać przeciwnika dysponującego niekiedy przygniatającą przewagą liczebną. W czym tkwiła tajemnica efektywności niemieckiej armii?

Początkowo próbowano ten fenomen tłumaczyć, zawyżając liczebność Wehrmachtu, bądź zaniżając siły jego przeciwników. Innym wyjaśnieniem miała być wysoka jakość niemieckiego sprzętu w porównaniu do uzbrojenia przeciwników. To jednak również nie było do końca prawdą – z wyłączeniem lotnictwa z początku wojny (pod jej koniec przełomowe odrzutowce produkowane były w liczbie wręcz symbolicznej), a także broni pancernej w jej drugiej połowie – kiedy jednak olbrzymia dysproporcja w liczebności niwelowała różnice z nawiązką.

W pierwszym okresie wojny niewątpliwie pewne znaczenie miało doświadczenie bojowe niemieckich żołnierzy zdobywane w poprzednich kampaniach, dające im przewagę w starciu z przeciwnikiem, dla którego obrona przed Wehrmachtem była pierwszym doświadczeniem bojowym. Czynnik ten jednak nie odgrywał już znaczącej roli w drugiej części konfliktu, zwłaszcza że olbrzymie straty ponoszone przez Niemcy powodowały dużą rotację w szeregach i powoływanie do wojska nowych, często też mniej sprawnych fizycznie rekrutów.

Na pewno źródłem sukcesów nie była organizacja naczelnych władz wojskowych czy ogólnie kierowania woj-

na. Akurat w tej kwestii nazistowskie Niemcy są dobrym przykładem jak tego nie robić. Choć podczas I wojny światowej Rzesza popełniła karygodne błędy, zaniedbując koordynację działań armii i floty, to w kolejnym globalnym konflikcie zdołano zrobić to jeszcze gorzej. Tym razem trzy rodzaje sił zbrojnych – *Heer*, *Kriegsmarine* i *Luftwaffe* – prowadziły swe działania faktycznie samodzielnie, zaciekle broniąc swojej niezależności i przydziałów surowców oraz rekrutów, a współdziałanie uzgadniając zwykle tylko na poziomie taktycznym. Wobec tego, już tylko smaczkiem było, że Adolf Hitler pełniąc od 19 grudnia 1941 roku stanowisko Naczelnego Dowódcy Wojsk Lądowych (*Oberbefehlshaber des Heeres*), odpowiadającego zresztą faktycznie tylko za front wschodni, podlegał formalnie szefowi Naczelnego Dowództwa Wehrmachtu feldmarszałkowi Wilhelmowi Keitlowi, który natomiast odpowiadał przed Naczelnym Wodzem, czyli... Adolfem Hitlerem.

專家

III.22

Dwie filozofie dowodzenia – *Befehlstaktik*

Główne wyjaśnienie sukcesów tkwiło w stosowanej przez niemiecką armię metodzie dowodzenia odróżniającej ją od pozostałych armii świata. W większości ówczesnych, i wielu współczesnych, sił zbrojnych normą, i zasadniczo ideałem, do którego dążono, było wydawanie szczegółowych rozkazów określających nie tylko zadania, harmonogram i środki, ale też metody ich wykonania, zostawiając podwładnym dopracowanie jedynie szczegółów, oraz zobowiązując ich do ścisłego i dokładnego wykonywania poleceń. Rezygnacja z wykonania rozkazu czy też jego daleko idąca modyfikacja były zasadniczo czymś niedopuszczalnym. Jedyną, zgodną z zasadami, możliwością, jaka stała przed podwładnym, w przypadku zmiany sytuacji na polu bitwy,

było złożenie meldunku zwierzchnikowi i dalsze wykonywanie wcześniejszych rozkazów w oczekiwaniu na ich zmianę – co zwykle, zwłaszcza przy ówczesnych środkach łączności, wymagało dłuższego czasu. Takie podejście do dowodzenia można nazwać umownie – w opozycji do potocznej nazwy niemieckiej filozofii dowodzenia, o której za chwilę – *Befehlstaktik* (dosł. taktyka rozkazów).

Najbardziej drastyczne przykłady takiego podejścia dawała Armia Czerwona, która na froncie wschodnim wielokrotnie atakowała w tym samym miejscu, w tym samym dniu, w ten sam sposób, kolejnymi falami piechoty, które kolejno były koszone ogniem artylerii i karabinów maszynowych. Pisał o tym m.in. Erhard Raus, gdy omawiał walki na przyczółku na rzece Ługa na podejściach do Leningradu w lipcu 1941 roku². We wspomnieniach żołnierzy Wehrmachtu widać niekiedy totalny brak zrozumienia dla podejścia drugiej strony i zszokowanie bezsensownością ponawiania ataków przez wroga, w niezmiennych warunkach³. Uogólniał to znany generał major Friedrich von Mellenthin, pisząc:

Taktyka Rosjan była dziwaczną mieszanką. Posiadali doskonałą umiejętność przenikania przez linie wroga i z wyjątkowym mistrzostwem wznosili umocnienia polowe, ale schematyzm rosyjskich ataków był niemal przystawowy. [...] Bezmyślne powtarzanie ataków w tym samym miejscu, brak elastyczno-

² E. Raus, *Niemieckie wojska pancerne na Froncie Wschodnim: generał Erhard Raus i jego pancerne dywizje w Rosji 1941–1945*, red. Peter Tsouras, tłum. J. Szkudliński, Warszawa 2007, s. 68–69.

³ Najbardziej chyba szokujący opis patrz: J. Lucas, Ostheer. *Niemiecka Armia Wschodnia 1941–1945*, tłum. T. Lem, Międzyzdroje–Kraków 2008, s. 47–48.

*ści w kierowaniu ogniem artylerii oraz wybór tere-
nu, w którym przeprowadzano natarcie, zdradzały
całkowity brak wyobraźni i umysłowej gibkości. Na-
sza służba nasłuchu radiowego nieraz słyszała
rozpaczliwe pytanie: „Co mamy teraz robić?”. Tylko
nieliczni dowódcy niższego szczebla wykazywali
się samodzielnością myślenia w nieprzewidzianych
okolicznościach. W wielu przypadkach pomyślny
atak, przetłumienie lub przeprowadzone okrążenie
nie zostały wykorzystane po prostu dlatego, że nikt
nie zauważył tego faktu⁴.*

W rzeczywistości źródeł większości wyżej wymienio-
nych niedomagań w dowodzeniu Armii Czerwonej można
się doszukać w zbytnim skrępowaniu podwładnych sztyw-
nymi rozkazami oraz wynikającego z takiego podejścia braku
własnej inicjatywy. Wynikało to w dużym stopniu z braku
zaufania do podwładnych i dążenia do możliwie maksy-
malnej centralizacji wszystkich procesów decyzyjnych,
a co za tym idzie unikania delegowania odpowiedzialności.

Podobnie było też w armiach arabskich po II wojnie
światowej. W ich przypadku nakładały się na to jeszcze do-
datkowo kwestie kulturowe: niechęć do dzielenia się in-
formacjami, w tym wiedzą specjalistyczną, braku zaufa-
nia do osób nie pochodzących z własnej grupy etnicznej,
a niekiedy nawet spoza własnej rodziny, przepaści społecz-
nej między oficerami a podoficerami i szeregowymi oraz
obawy władz przed przewrotami wojskowymi. Oficerów
wykazujących się inicjatywą często postrzegano jako zagro-
żenie dla rządzących⁵.

⁴ F. W. von Mellenthin, *Bitwy pancerne*, tłum. S. Kędzierski, Warszawa 2002, s. 172. Patrz też: tamże, s. 262–263.

⁵ N. De Atkine, *Why Arabs Lose Wars*, „Middle East Quarterly” 1999, December <https://www.meforum.org/441/why-arabs-lose-wars> [dostęp: 2020.03.12]. Najważniejsze wnioski zawarte są też w filmie o tym samym tytule: <https://youtu.be/cZk4Yu42g0I>.

Schematyczność rozkazów i myślenia – *Befehlstaktik* – była jednak problemem nie tylko wojsk ZSRR czy państw arabskich. Podczas II wojny światowej dotyczyła też m.in. armii brytyjskiej, o której pisał Erwin Rommel:

Powolny, metodyczny sposób dowodzenia, schematyczny sposób wydawania rozkazów regulujących wszystko w najdrobniejszych szczegółach, który pozostawiał dowódcom niższych szczebli mało swobody, a także słaba zdolność dostosowywania się do rozwoju sytuacji podczas walki były przyczyną brytyjskich niepowodzeń⁶.

Dwie filozofie dowodzenia – *Auftragstaktik*

Niemcy natomiast, poczynając od XIX wieku, rozwijali odmienną filozofię dowodzenia, w której kierowano nie poprzez wydawanie sztywnych, szczegółowych rozkazów, a poprzez stawianie zadań. Początkowo wydaje się to drobną różnicą, która jednak w rzeczywistości dawała duże efekty, ale też wymagała zmiany podejścia do dowodzenia na wielu poziomach i postawienie nacisku na samodzielność oraz inicjatywę żołnierzy, co będzie pokazane w kolejnym podrozdziale.

Co ciekawe, i sprawiające trudność wojskowym i historykom szukającym w czasie II wojny światowej i bezpośrednio po niej źródeł skuteczności Wehrmachtu, tej metody dowodzenia nigdzie nie skodyfikowano przed upadkiem III Rzeszy. Była ona wpajana w ramach szkolenia i jako taka, będąc normą dla niemieckich żołnierzy, w większości sytuacji nie była nawet nazywana.

⁶ E. Rommel, *Krieg ohne Hass*, wyd. L.-M. Rommel, F. Bayerlein, Heidenheim, Brenz 1950, s. 102.

Jej potoczną, choć niepoprawną, nazwą, do niedawna stosowaną też często nawet w pracach naukowych, jest *Auftragstaktik*⁷, dla której trudno znaleźć dobry polski odpowiednik – w dosłownym tłumaczeniu jest to taktyka zadaniowa. W rzeczywistości nazwa ta stworzona została w XIX wieku przez krytyków tej metody dowodzenia, którzy sami określali się mianem *Normaltaktiker* – „normalnych taktyków”, czyli będących zwolennikami filozofii dowodzenia nazywanej na potrzeby tego artykułu *Befehlstaktik*.

Poprawnym terminem na określenie niemieckiej filozofii dowodzenia, stosowanym dziś w dokumentach Bundeswehry i, choć rzadko, przez oficerów Wehrmachtu, jest *Führen mit Auftrag* – dosłownie: dowodzenie zadaniami czy też dowodzenie przez stawianie zadań⁸. Dziś w armiach NATO funkcjonuje ona pod angielskimi nazwami *mission command* (odpowiednik *Führen mit Auftrag* – dowodzenia zadaniami) oraz *mission-type tactics* (z grubsza: taktyka typu zadaniowego). Ma być ona, poza Bundeswehrą, zalecana, ale nie zawsze stosowana, w armiach USA⁹, Kanady, Holandii oraz Wielkiej Brytanii.

專家

III.22

⁷ G. Groß, *Das Dogma der Beweglichkeit* [w:] *Erster Weltkrieg – Zweiter Weltkrieg Ein Vergleich*, Bruno Thoß, Hans-Erich Volkmann (wyd.), Paderborn 2002, s. 154–155. Wyczerpujące studium powstania *Auftragstaktik* i jego funkcjonowania w niemieckiej armii – D. Oetting, *Auftragstaktik. Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption*, Frankfurt n. Menem–Bonn 1993. Inną wartą uwagi pracę – niestety obejmującą jedynie okres do 1914 r. – jest: S. Leistenschneider, *Auftragstaktik im preußisch-deutschen Heer 1871 bis 1914*, Hamburg–Berlin–Bonn 2002. Po polsku zwięźle ten temat jest przedstawiony w: R. Citino, *Zagłada Wehrmacht. Kampanie 1942 roku*, tłum. M. Grzywa, Oświęcim 2014, s. 12–13, 29–31.

⁸ Nazwa ta zaczęła się pojawiać w piśmiennictwie wojskowym dopiero na przełomie XIX i XX w. Patrz np.: D. Oetting, *Auftragstaktik*, s. 15.

⁹ Patrz np.: Field Manual No. 6-0, Headquarters Department of the Army, Washington DC, 11 VIII 2003, punkty 1–61 do 1-90 <https://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/6-0/chap1.htm> [dostęp: 2020.03.01.].

Oczywiście nie istnieje ostra granica między *Auftragstaktik* a *Befehlstaktik* i w wielu przypadkach szala przechyla się w jedną bądź drugą stronę w zależności od sytuacji. Nawet w armiach przywiązanych do wydawania sztywnych, szczegółowych rozkazów, zdarzają się sytuacje, gdy podwładnym musiano zostawić swobodę podejmowania decyzji. Niemniej jednak to armia niemiecka w XIX wieku jako jedyna położyła nacisk na tę kwestię i wprowadziła ją jako regułę, a nie wyjątek, najpełniej realizując ją na polach bitew II wojny światowej.

Akceptowanie daleko idącej samodzielności podwładnych w armii niemieckiej prowadziło do sytuacji, które w innych armiach potraktowano by jako niesubordynację, a zarazem przynosiło niekiedy zupełnie niespodziewane, zaskakujące sukcesy. Najbardziej skrajnym przypadkiem może być historia *SS-Hauptsturmführera* (kapitana) Fritza Klingenberga, dowódcy 2 kompanii batalionu motocyklistów Dywizji SS „Das Reich” w Jugosławii w 1941 roku. Podczas natarcia na Belgrad był on jednym z pierwszych Niemców, którzy dotarli nad północny brzeg Dunaju. Rozkazu o zatrzymaniu się na nocny odpoczynek nie odebrał albo też zignorował go. Razem z sześcioma podkomendnymi przeprawił się przez rzekę i ruszył do stolicy Jugosławii, gdzie po krążeniu po mieście i paru drobnych utarczkach zażądał od burmistrza miasta kapitulacji, grożąc w przeciwnym razie kolejnymi nalotami Luftwaffe oraz rozpoczęciem nawały artyleryjskiej. Ostatecznie 13 kwietnia dwustutysięczne miasto i co najmniej 1300 żołnierzy skapitulowało, nie wiedząc, że ma przed sobą zaledwie siedmiu ludzi. Równie zaskoczone były niemieckie oddziały podchodzące do Belgradu, przygotowane do ciężkich walk.

Zdobycie Belgradu było jednak sytuacją wyjątkową w historii wojen, gdzie równocześnie zadziałało parę czynników – przede wszystkim inicjatywa lokalnego dowódcy oraz ster-

roryzowanie władz miasta wcześniejszymi nalotami. Fenomen niemieckiej filozofii dowodzenia polegał jednak na tym, że zdołano opracować system, który promował samodzielność i jej uczył w ramach całej wielomilionowej armii, i co ważniejsze – czynił to skutecznie, dbając zarazem o zapewnienie koordynacji działań.

Führen mit Auftrag

Führen mit Auftrag była specyficznym, niemieckim pomysłem odróżniającym armię Rzeszy od wszystkich pozostałych wojsk świata. Polegała ona na dowodzeniu poprzez przydzielanie zadań, a nie wydawanie szczegółowych rozkazów. Dowódca, poza oczywiście przydzieleniem sił oraz wyznaczeniem ram czasowych, przekazywał podkomendnemu jedynie dokładny obraz ogólnej sytuacji oraz jego zadanie w jej ramach. Określenie sposobu przeprowadzenia ataku bądź rozpoznania, czy też organizacji obrony spoczywało w całości na dowódcy niższego szczebla.

Mógł on lepiej od swego zwierzchnika wypełnić to zadanie ze względu na dokładniejszą znajomość terenu oraz podległych mu bezpośrednio oddziałów. Ponadto, w przypadku zmiany warunków na polu bitwy, mógł również szybko modyfikować metody mające służyć wykonaniu zadania. W ten sposób oficer, zamiast dosłownego wypełniania rozkazu, miał mieć na uwadze przede wszystkim jego sens. Najważniejsze było osiągnięcie celu, czyli realizacja zadania postawionego przez zwierzchnika.

Zarazem gdy postawione przed dowódcą zadanie przedstawiało odpowiadać sytuacji na polu bitwy, to miał on obowiązek uwzględnić to w swoich decyzjach¹⁰. Generał

¹⁰ Regulamin Heeres-Dienstvorschrift 487, *Führung und Gefecht der verbundenen Waffen*, cz. I, Berlin 1921, s. 8, pkt 9. Szerzej na ten temat m.in. K. Schäfer, *Die Militärstrategie Seeckt*, Berlin 2016, s. 142–143.

Siegfried Westphal, w swoich wspomnieniach, pisząc o kursie pomocników dowódców, pełniącym funkcję akademii sztabu generalnego, stwierdzał, że na zajęciach z taktyki w szczegółowym omówieniu zadanej sytuacji należało samemu wyciągnąć wniosek, czy otrzymane zadanie bojowe jest nadal aktualne, czy też zaszłe wydarzenia zmuszają do jego zmiany¹¹.

W założeniach *Führen mit Auftrag* ważne było zwłaszcza uświadomienie podwładnemu intencji zwierzchnika, czyli celu całej operacji oraz znaczenia roli jego oddziału w całokształcie działań. Umożliwiało to dowódcom niższego szczebla pełniejsze zrozumienie wpływu ich decyzji, zwłaszcza tych podejmowanych wobec zmieniającej się sytuacji na polu bitwy, na sytuację większej jednostki, w ramach której działali. Wymuszało to też na oficerach przebywanie bliżej linii frontu, co owocowało zwykle szybszym przepływem informacji i sprawniejszym podejmowaniem decyzji.

Sam Hans von Seeckt, szef wojsk lądowych Reichswehry – poprzedniczki Wehrmachtu – w swoich wnioskach z inspekcji pisał wprost, że żaden meldunek, nieważne jak dobry, nie może zastąpić osobistej obserwacji. Dowódca nie powinien ukrywać się na tyłach, choć zarazem nie może angażować się w porywcze szarże¹².

Również, ze względu na podtrzymywanie ducha i morale walczących żołnierzy, oczekiwano od dowódców utrzymywania z nimi stałego i bliskiego osobistego kontaktu¹³. W połączeniu z wymaganiami osobistego rozpoznania terenu, wynikającymi z *Führen mit Auftrag*, powodowało to,

¹¹ S. Westphal, *Erinnerungen*, Moguncja 1975, s. 38.

¹² H. Seeckt, *Bemerkungen des Chefs der Heeresleitung, Generaloberst von Seeckt bei Besichtigungen und Manövern aus den Jahren 1920 bis 1926*, Berlin 1927, s. 25, pkt. 87.

¹³ R. Citino, *The Path to Blitzkrieg. Doctrine and Training in the German Army 1920–1939*, Boulder 1999, s. 24.

że nawet oficerowie stosunkowo wysokiego szczebla często przebywali na pierwszej linii frontu.

Podczas forsowania Mozy 13 maja 1940 roku, kluczowego dla niemieckiego sukcesu w kampanii francuskiej, generał Heinz Guderian, dowódca XIX Korpusu Armijnego, liczącego ok. 60 tys. ludzi i 800 czołgów, przepłynął na drugi brzeg już pierwszą łodzią szturmową drugiego rzutu. Po drugiej stronie powitał go już m.in. dowódca 1. Pułku Strzelców podpułkownik Balck.

W czasie II wojny światowej takie postępowanie, o ile dowódca trafnie wybrał kluczowy punkt walki, mogło znacząco przyspieszyć wydawanie decydujących rozkazów, zwłaszcza jeśli uwzględnimy czas potrzebny nie tylko na przekazywanie ich oraz meldunków, ale dodatkowo jeszcze ich szyfrowanie i rozszyfrowanie. Olbrzymie znaczenie dla sprawnego funkcjonowania tego systemu miało też prawo szefa sztabu do wydawania rozkazów pod nieobecność dowódcy, co pozwalało uniknąć groźby paraliżu w przypadku jego nieobecności w kwaterze głównej czy w zasięgu skutecznej łączności. Takie wymagające podejście do roli dowódcy na froncie owocowało, oprócz korzyści, również wysokimi, w stosunku do innych armii, stratami w korpusie oficerskim, w czasie II wojny światowej przekraczającymi niekiedy nawet 5%, podczas gdy stanowili oni jedynie około 3% stanu wojsk lądowych¹⁴.

Zasada *Führen mit Auftrag* wyjątkowo dobrze odpowiadała wymaganiom wojny manewrowej, a w szczególności operacyjnemu zastosowaniu wojsk zmechanizowanych i zmotoryzowanych. Taki rodzaj działań charakteryzuje się szybkimi ruchami wojsk, odbywającymi się na dużej przestrzeni, w dynamicznie zmieniającej się sytuacji. Ponadto, w przypadku działań takich jak w kampanii flandryjskiej

¹⁴ Patrz np.: M. Creveld, *Wehrmacht kontra US Army 1939–1945. Porównanie siły bojowej*, Warszawa 2011, s. 226, 231–232.

1940 roku, działania toczą się zwykle na dalekich, a więc słabo rozpoznanych, tyłach wroga. W takiej sytuacji sztywna struktura dowodzenia, oparta na wydawaniu szczegółowych rozkazów, nie miała szans skutecznego działania. Osiągnięcie sukcesu wymagało dowodzenia elastycznego, zdolnego do szybkiego reagowania na zmieniającą się sytuację. Takie właśnie cechy, w połączeniu z rozwojem łączności bezprzewodowej, zapewniała zasada *Führen mit Auftrag*.

Nie tylko wojsko

Pewne, choć nieoczywiste, analogie z zasadą dowodzenia zadaniami nasuwają się też dla działalności biznesowej. W strefie cywilnej również można zastępować szczegółowe dyrektywy-rozkazy przez wskazywanie celu, środków – czyli zwykle budżetu – oraz kontekstu w ramach całego przedsiębiorstwa. Na związki czy wręcz genezę wywodzącą się z *Auftragstaktik* wskazuje się w takich metodach jak zarządzanie przez cele (*Management by Objectives*), opisaną po raz pierwszy przez Petera Druckera w 1954 roku, czy w planowym oportunizmie (*planful opportunism*) Jacka Welcha¹⁵, dyrektora generalnego General Electric w latach 1981–2001, uznanego przez magazyn Fortune za „najlepszego menedżera XX wieku”.

Przy czym ponownie, tak samo jak w wojsku, do osiągnięcia pożądaných efektów nie wystarczy sama decyzja o zmianie filozofii zarządzania. Konieczna jest zmiana podejścia na wielu poziomach i przekształcenie kultury, przynajmniej samej kadry zarządzającej, by zinternalizowała nastawienie na zysk całej firmy oraz uzyskała świadomość

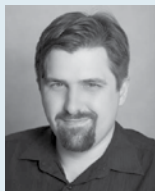
¹⁵ S. Bungay, *Moltke – Master of Modern Management* <https://www.europeanfinancialreview.com/moltke-master-of-modern-management> [dostęp: 2020.03.01].

biznesową – była w stanie analizować konsekwencje swoich decyzji w ramach całego przedsiębiorstwa, a nie jedynie sfery odpowiedzialności własnej bądź własnego działu. I tu, tak samo jak w siłach zbrojnych, oprócz zapewnienia motywacji, niezbędne jest przekazywanie podwładnym nie tylko zadań, ale też odpowiednich informacji i wyczulanie na ich znaczenie w łańcuchu wartości firmy.

Zarówno w dowodzeniu siłami zbrojnymi, jak i w zarządzaniu przedsiębiorstwem, od zawsze istniał konflikt między, z jednej strony, sprawowaniem możliwie ścisłej kontroli – *Befehlstaktik*, a wykorzystywaniem inicjatywy i kreatywności podwładnych – *Auftragstaktik*. Każde z podejść miało swoje wady i zalety. Pierwsze zapewniało dobrą koordynację i współpracę wszystkich elementów, zwykle kosztem powolności działań i adaptacji do zmieniających się warunków, co oczywiście odgrywało dużo większą rolę w wojsku niż w biznesie. Postawienie na inicjatywę podwładnych zapewniało natomiast pełniejsze wykorzystanie ich potencjału oraz zmiennych warunków pola bitwy, a co za tym idzie nadarzających się okazji. Pozornie miało odbywać się to kosztem gorszej koordynacji działań, na co jednak Niemcy znaleźli odpowiedź, kładąc nacisk na przedstawienie podkomendnym zamysłu dowództwa oraz znaczenia ich zadania w całokształcie działań. Zapewniało to, dzięki jednolitości szkolenia i doktryny, często niemal automatyczne dostosowywanie się oddziałów nie tylko do zmian sytuacji na polu bitwy, ale też do modyfikacji planów sąsiadów. Dowody skuteczności swojej filozofii dowodzenia poprzez zadania – *Führen mit Auftrag* – niemiecka armia dała na wielu polach bitew II wojny światowej.

Dziś najważniejsze elementy metod dowodzenia przez zadania, choć w różnym stopniu i coraz bardziej modyfikowanym przez wpływ technologii informatycznych,

obecne są w wielu armiach NATO. Można uznać, że przeszły one praktyczne sprawdziany m.in. podczas dwóch wojen w Zatoce Perskiej. Jako przykład źle funkcjonującej struktury decyzyjnej można natomiast wskazać omawiane armie arabskie. Obok klęsk wojsk Saddama Husajna, warto też wskazać na problemy w ostatnich latach regularnej armii syryjskiej i irackiej w walkach z nieregularnymi, gorzej wyposażonymi oddziałami zarówno ISIS, jak i różnych grup opozycji syryjskiej. ■



Krzysztof Fudalej – Absolwent Szkoły Nauk Ścisłych przy Instytutach PAN (licencjat z komputerowego modelowania zjawisk), UKSW (mgr fizyki) oraz UW (mgr historii). Od wielu lat przygotowuje rozprawę doktorską o koncepcjach modernizacji niemieckiej armii w okresie międzywojennym. Pracuje jako tłumacz (m.in. *Achtung – Panzer!* Heinza Guderiana) – wolny strzelec oraz konsultant i analityk biznesowy dla firmy AoV Architects of Value Sp. z o.o. Osią jego zainteresowań są mechanizmy podejmowania decyzji, zarówno w historii, jak i w biznesie. Współautor dwóch książek oraz autor dwudziestu trzech artykułów naukowych.

KSIĄŻKI, KTÓRE UFORMOWAŁY MOJĄ WIZJĘ ŚWIATA:

專家

III.22

Fernand Braudel, *Morze Śródziemne i świat śródziemnomorski w epoce Filipa II*

Książka powszechnie uznawana za jedno z najwybitniejszych dzieł historiografii XX wieku – czyli, jak na razie, wszech czasów. W sposób doskonały pokazuje jak wiele czynników warunkuje, czy wręcz ogranicza, i to na wielu różnych poziomach, możliwości działania nawet najpotężniejszej osoby na świecie, jaką w swoich czasach był Filip II. Nie tylko wspaniale przedstawia złożoność procesów historycznych i politycznych, ale też czyni to w sposób, jak dla mnie, wręcz porywający.

Anthony de Mello, *Przebudzenie*

Przebudzenie stanowi zbiór rekolekcji wygłoszonych przez Anthony'ego de Mello. Choć ich autor był indyjskim jezuitą, to charakter zgromadzonych tam treści jest, moim zdaniem, ponadreligijny, ogólnoludzki. Książka zmusza do innego spojrzenia na siebie, innych ludzi i otoczenie. Jest inspiracją do głębokiej refleksji nad naturą ludzką. Zrozumienie świata najlepiej zacząć od samego siebie.

Nowe narzędzia, nowe zasady

Jak przetomy techniczne
zmieniają przestrzeń

„Wojna nigdy się nie zmienia”. Słowa te rozpropagowała na świecie gra komputerowa (*Fallout*, rzecz jasna), co nadaje dodatkowy ironiczny wymiar niniejszemu rozważaniu. Przyjęło się uważać, że odnoszą się do ludzkiego wymiaru wojny – wojna to ból, śmierć i tragedia. Wojna ma także inne niezmiennie prawidła (czyż potrzeba lepszego dowodu niż utrzymująca się od tysięcy lat aktualność traktatu *Sztuka wojny?*), ale sam sposób jej prowadzenia ewoluuje nieustannie, a tempo ewolucji przyspieszyło wraz z nastaniem rewolucji przemysłowej.

Niektóre wynalazki prowadzą do ewolucyjnych zmian na szczeblu strategii i taktyki, inne jednak całkowicie zmieniają logikę prowadzenia konfliktu. Najważniejsze kroki to te, które realizują w praktyce drugie „prawo” Clarke’a: „Jedynym sposobem poznania granic tego, co możliwe, jest przestąpienie odrobinę poza nie – w niemożliwe”¹. Poniżej przyjrzymy się czterem przykładom takich właśnie kroków, które przez wprowadzenie możliwości dotąd uznawanych za niewykonalne nadały wojnie zupełnie nowy wymiar wymagający innej, również zupełnie nowej, percepcji.

¹ Por. Michael Shermer, *The Believing Brain: From Ghosts and Gods to Politics and Conspiracies: How We Construct Beliefs and Reinforce Them as Truths*, Henry Holt & Co., New York 2011.

Okręt podwodny

Od zarania wojna na morzu była wojną jawną z racji samej swojej natury. Aby zakraść się do nieprzyjaciela, trzeba było zakraść się doń pod powierzchnią. Próby realizacji tego zamysłu podejmowano co najmniej w XVI wieku, a według niektórych źródeł wręcz w starożytności. Pierwszy faktyczny sukces bojowy okrętu podwodnego (zatopienie słupa Housatonic przez napędzanego siłą mięśni Hunleya) nastąpił już w 1864 roku w amerykańskiej wojnie secesyjnej². Były to jednak nieśmiałe kroki prawie że w miejscu (Hunley nawet nie zanurzał się całkowicie). Dopiero akumulatory elektryczne pod koniec XIX wieku otworzyły wrota do zastosowania bojowego okrętów podwodnych na dużą skalę. I tak kiedy Wielka Brytania w grudniu 1906 roku świętowała przyjęcie do służby pancernika Dreadnought, niemiecka Kaiserliche Marine podniosła banderę na okręcie podwodnym U-1.

Dreadnoughta uznano za konstrukcję rewolucyjną do tego stopnia, że rozpoczął nowy wyścig zbrojeń i użyczył nazwy całemu pokoleniu pancerników, lecz jego dziedzictwo okazało się ulotne. Pancerniki były i przeminęły, i już nie wrócą, natomiast potomkowie U-1 są po dziś dzień najważniejszym obok lotniskowców orężem morskim.

Główna siła okrętu podwodnego kryje się w dysproporcji między jego rozmiarami, a rozmiarami potencjalnej ofiary. W 1915 roku brytyjski E1, wypierający 800 ton i obsadzany przez 30-osobową załogę, posłał na dno turecki pancer-

² Atak zakończył się tragicznie dla załogi Hunleya. Przetom w badaniach przyczyn zatopienia okrętu podwodnego nastąpił w 2017 roku, a ustalenia opublikowano w artykule: Rachel M. Lance et al., *Air blast injuries killed the crew of the submarine H.L. Hunley*, PLoS ONE 12(8): e0182244. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0182244> [dostęp: 2020.03.18].

nik Barbaros Hayreddin – 10 tysięcy ton i prawie 600 osób załogi. Dwadzieścia cztery lata później niemiecki U-47, nieznacznie większy od E1, wkradł się do Scapa Flow i zatopił pancernik Royal Oak, wypierający ponad 30 tysięcy ton i mający na pokładzie 1200 osób, z czego dwie trzecie straciło życie. Lotniskowiec Shinano o wyporności 70 tysięcy ton (miał pierwotnie być pancernikiem, „trzecim bliźniakiem” słynnych Yamato i Musashiego) poszedł na dno z 1400 osobami po ataku torpedowym USS Archerfish – 2400 ton i 80 osób załogi.

Starcie z nieprzyjacielem toczącym nieograniczoną wojnę podwodną – takim jak Niemcy w wojnach światowych – narzuciło zupełnie inne podejście do żeglugi pełnomorskiej. Wysyłanie w drogę przez Atlantyk samotnych jednostek, zwłaszcza powolnych frachtowców, wiązało się ze zbyt dużym ryzykiem. Stworzono wobec tego system konwojów mających eskortować cenny ładunek na drugą stronę oceanu. Serwis historyczny amerykańskiej marynarki wojennej tak opisuje środki zapobiegawcze podjęte w ramach konwoju wiozącego pierwszy kontyngent amerykański do Europy w czerwcu 1917 roku:

Szesnastu marynarzy na oku za dnia, ośmiu nocą, na jednogodzinnych wachtach. Jednostki całkowicie zaciemniano w nocy, a przez całą dobę utrzymywano ciszę radiową. Jednostki zygzakowały, aby uniemożliwić okrętom podwodnym oddanie łatwego strzału. Niedoświadczone, nerwowe obsady dział wszędzie widziały zagrożenie, nawet jeszcze przed wejściem w strefę podwyższonej aktywności okrętów podwodnych. Po pięciu dniach na morzu [...] żołnierze kręcący się na pokładzie uzbrojonego transportowca Antilles [...] zaczęli wskazywać i krzyknąć o okręcie podwodnym za rufą. Obsada

*działa numer 4 oddała dwa strzały, zanim przeciwnik okazał się wielorybem*³.

W czasie drugiej wojny światowej zagrożenie ze strony niemieckich okrętów podwodnych znów rozprzestrzeniło się na cały Atlantyk – aż po wybrzeże Stanów Zjednoczonych. Ba, w pierwszej połowie 1942 roku U-Booty zadały żegludze alianckiej największe straty właśnie u brzegów Ameryki. Jak pisze Samuel Morison, „tylko raz w historii [...] angloamerykańska supremacja na Atlantyku była zagrożona równie mocno jak w kwietniu 1942 roku. Było to dokładnie dwadzieścia pięć lat wcześniej”⁴.

Tym sposobem krok poza granicę możliwego, krok w stronę okrętów podwodnych zdolnych do żeglugi pełnomorskiej, sprawił, że nowy wymiar zyskała szesnastowieczna koncepcja „floty trwającej” (ang. *fleet-in-being*). Koncepcja ta zakładała, że flota bez wychodzenia z portu i ryzykowania walnej bitwy zmusza wroga do ciągłego uwzględniania jej w planach i ograniczania jego możliwości. Kajzerowska Hoch-seeflotte musiała przynajmniej istnieć, aby stanowić zagrożenie. Gdyby udało się ją unicestwić w bitwie jutlandzkiej, okręty liniowe Royal Navy mogłyby się skupić na innych zadaniach. Tymczasem okręt podwodny mógł istnieć wyłącznie jako zagrożenie teoretyczne. Stał się generatorem strachu. Sama perspektywa napotkania U-Boota zmuszała floty Ententy do działania w taki sam sposób, jak gdyby obecność owego U-Boota była stuprocentowo pewna. A przecież nie była. Pewne było jedynie ryzyko, które trzeba było podjąć, gdyż od żeglugi transatlantyc-

專家

III.23

³ *The First U.S. Overseas Troop Convoy*, history.navy.mil, <https://www.history.navy.mil/browse-by-topic/wars-conflicts-and-operations/world-war-i/history/first-troop-convoy.html> [dostęp 2020.03.18].

⁴ Samuel Eliot Morison, *Bitwa o Atlantyk. Wrzesień 1939 – sierpień 1943*, Gdańsk 2015, s. 282.

kiej zależał wynik wojny. Lecz jako że rozmiar ryzyka był trudny do oszacowania, trudny był też dobór odpowiedniej skali przeciwdziałania.

Co najważniejsze, małe okręty podwodne wciąż mogą zagrozić najpotężniejszym okrętom nawodnym. W ramach ćwiczeń NATO niewielkim konwencjonalnym okrętom podwodnym kilkakrotnie udało się zbliżyć do amerykańskich lotniskowców typu Nimitz na odległość, która w warunkach bojowych pozwoliłaby na odpalenie torped. Wiadomo o co najmniej dwóch takich przypadkach w XXI wieku: szwedzki Gotland „zatopił” Ronalda Reagana, a włoski Salvatore Todaro – Theodore’a Roosevelta. Jako że wykrywanie okrętów podwodnych wciąż opiera się na dźwięku (inne parametry, takie jak anomalie magnetyczne, pełnią jedynie funkcję pomocniczą), małe i ciche jednostki nadal mogą odgrywać rolę generatorów strachu, uniemożliwiających nieprzyjacielowi korzystanie z teoretycznie jego własnych akwenów.

Pocisk międzykontynentalny

Pierwsza użyta bojowo bomba nuklearna „Little Boy” miała moc 15 kiloton. Już w 1954 roku amerykańskie wojska lotnicze miały do dyspozycji bomby termojądrowe o mocy 15 me g a ton. Eksplozja takiej bomby nad centrum Warszawy zniszczyłaby budynki od Łomianek po Otwock⁵. Ojciec amerykańskiej strategii nuklearnej Bernard Brodie nadał pierwszemu zbiorowi analiz tego zagadnienia trafny tytuł Broń absolutna. W eseju *Implications for military policy* opisał przewartościowanie roli sił zbrojnych:

⁵ Czytelnik zainteresowany spuszczeniem nuklearnej apokalipsy na rodzinne – lub jakiegokolwiek inne – miasto może skorzystać ze strony internetowej dra Aleksa Wellersteina: <http://nuclearsecrecy.com/nukemap> [dostęp 2020.03.18].

Do tej pory głównym celem naszych struktur wojskowych było wygrywanie wojen. Odtąd ich głównym celem musi być zapobieganie wojnom. Nie mogą one wypełniać praktycznie żadnego innego pożytecznego zadania⁶.

Broń jądrowa przeobraziła krajobraz decyzyjny w rywalizacji mocarstw. Po co toczyć zmagania na wyniszczenie armii konwencjonalnych, kiedy można wyniszczyć całe państwo nieprzyjaciela za pomocą garstki samolotów? Pod koniec lat 40. Amerykanie opracowali plan „Halfmoon”, który w końcowej postaci zakładał zrzuć 133 bomb na 70 miast radzieckich. Bomba miała jednak fundamentalną wadę: środkiem przenoszenia był duży i powolny samolot. Nie można było liczyć, że wszystkie bomby dotrą nad wyznaczone cele (nie wspominając już o tym, że niewielki zasięg bombowców skazywałby załogi na odbywanie misji de facto samobójczych). Strona przeciwna miała, rzecz jasna, analogiczny problem. Pełne wykorzystanie potencjału broni atomowej było więc niemożliwe bez jeszcze jednego kroku. Brodie pisał:

doświadczenie [drugiej wojny światowej] pokazuje, iż jedna strona może mieć tak wielką przewagę liczebną i jakościową w dziedzinie napadu powietrznego i obrony powietrznej, że będzie w stanie zapuszczać się niemal bez przeszkód nad terytorium nieprzyjacielskie, uniemożliwiając mu przy tym w znacznym stopniu – albo i całkowicie – wypadki nad terytorium własne⁷.

⁶ Bernard Brodie (red.), *The Absolute Weapon: Atomic Power and World Order*, Yale Institute of International Studies, New Haven, 15 lutego 1946, s. 62.

⁷ Tamże, s. 65.

Brodie wspomina mimochodem o samolotach bezzałogowych, co ograniczyłoby straty wśród personelu (do tej kwestii jeszcze wrócimy), ale rozwiązania problemu upatruje w pociskach raketowych, ubolewając, że ich rozwój to melodia przyszłości. Ale podobnie jak w przypadku okrętów podwodnych wolne tempo z przeszłości nie musiało oznaczać wolnego tempa w przyszłości. I tym razem przełom nastąpił błyskawicznie.

W sierpniu 1957 roku odpalił pierwszy międzykontynentalny pocisk balistyczny R-7, a 4 października rakietą Sputnik (będąca wersją pochodną R-7) wyniosła na orbitę sztucznego satelitę Sputnik 1. Dla Zachodu było to wstrząsające doświadczenie. Sowieci pokazali, że są w stanie osiągnąć głowicami jądrowymi amerykańskich miast, a Nikita Chruszczow oznajmiał wszem wobec, że trwa produkcja masowa coraz doskonalszych pocisków o coraz większym zasięgu. Wobec tak potężnej demonstracji siły któż mógłby zwątpić w jego słowa?

Jednak po raz kolejny okazało się, że percepcja wybijają się nad fakty. Chruszczow blefował. W Ameryce zapanał strach przed sowieckimi pociskami balistycznymi, a ubiegający się o prezydenturę John Kennedy bił na alarm, ostrzegając przed „luką raketową”. Żadnej luki nie było, blef Chruszczowa trzymał jednak Amerykanów w żelaznym uścisku, a triumf w pierwszym etapie wyścigu kosmicznego – w kwietniu 1961 roku Jurij Gagarin odbył lot orbitalny, co automatycznie oznaczało zwycięstwo w kolejnym etapie wyścigu raketowego – nadał uściskowi jeszcze większą siłę.

Sowiecka przewaga naukowo-techniczna (nieważne, że chwilowa) i przemysłowa (nieważne, że istniejąca jedynie w słowach Chruszczowa) znalazła odzwierciedlenie w amerykańskim planie wojny nuklearnej – Single Integrated Operational Plan. Pierwszy SIOP, przyjęty jeszcze za kadencji Eisenhowera, zakładał uderzenie wyprzedające z użyciem

przeciwko ZSRR i ChRL całego arsenału jądrowego Stanów Zjednoczonych i ich sojuszników: blisko 3500 głowic. Liczbę ofiar śmiertelnych w krajach bloku komunistycznego szacowano na blisko 300 milionów. Dopiero za czasów Kennedy'ego doktryna zmasowanego odwetu ustąpiła miejsca doktrynie elastycznego reagowania.

Rozległość SIOP-u nie wynikała ze strachu przed „luką raketową”. Kluczowi decydenci szybko się dowiedzieli, że jest ona fikcją. Ale nie przez przypadek Amerykanie nie potrafili sobie wyobrazić innego sposobu toczenia wojny z wrogiem zza Oceanu Arktycznego. Nie tyle skala ataku, ile jego nagłość, niemożliwa do wyobrażenia jeszcze dziesięć lat wcześniej, sprawiła, że jedyną możliwą reakcją stało się dążenie do totalnego unicestwienia. Należało wykryć atak dość szybko, aby odpowiedzieć przeciwnikowi tym samym. Nie mogło być mowy o deeskalacji na ostatnią chwilę ani o ewakuacji, jedyną drogą był wówczas odwet.

Co gorsza, na scenie znów pojawiły się generatory strachu – okręty podwodne, tym razem uzbrojone w pociski balistyczne z głowicami jądrowymi. Pocisk międzykontynentalny dawał przynajmniej czas na zarządzenie ataku odwetowego. Podwodne nosiciele pocisków balistycznych nie dawały nawet tego. „Wspaniała izolacja” USA pomiędzy dwoma oceanami przepadła.

W tym okresie Moskwa widziała własną „lukę raketową”. Ale gdzie uczeni radzieccy stworzyli lukę urojoną, tam ich koledzy z Ameryki stworzyli lukę rzeczywistą: w dziedzinie arsenału raketowego USA zyskały wyraźną przewagę. Tak oto percepcja zaczęła dyrygować identycznymi posunięciami po drugiej stronie żelaznej kurtyny. Nie ma szczegółowych informacji na temat ówczesnych radzieckich odpowiedników SIOP-ów, ale ustalenia badaczy wskazują, że Moskwa pokładała wiarę jedynie w zmasowane uderzenie jądrowe, bez jakiegokolwiek elastyczności, i to w uderzenie

wyprzedzające. Dopiero zasypanie „luki raketowej” w latach 70. sprawiło, że doktryna radziecka zaczęła się przesunąć w stronę uderzenia odwetowego.

Jako fundamentalny czynnik definiujący zimną wojnę słusznie wskazuje się broń jądrową. Ale to środki przenoszenia dyktowały bieg wydarzeń. Pozostało tak po dziś dzień. Czy to w Korei Północnej, czy w Iranie – program rozwoju broni atomowej przyciąga uwagę, lecz program rozwoju pocisków balistycznych budzi strach, bo nawet dziś zwalczanie ich w locie jest ogromnym wyzwaniem, zwłaszcza że nowoczesne pociski są zdolne przeciwdziałać środkom obrony.

Stealth

Opisana wyżej przewaga pocisków balistycznych nad bombowcami mogła zwiastować kres służby tych drugich, przynajmniej w roli oręża do prowadzenia wojny światowej. One również stanęły w obliczu niemożliwego: jak dotrzeć nad cel potencjalnie chroniony przez gęstą sieć posterunków radiolokacyjnych, a wraz z nimi – stanowiska pocisków przeciwlotniczych i myśliwce przechwytyjące?

Potrzebny był wobec tego przełom techniczny. Nastąpił on w USA, lecz korzenie miał po drugiej stronie żelaznej kurtyny: w pracy fizyka Piotra Ufimcewa *Metoda fal krawędziowych w fizycznej teorii dyfrakcji*. Pracę tę upubliczniono na Zachodzie, ponieważ w ZSRR nie zauważono dla niej żadnych zastosowań wojskowych. Możliwość tę zauważył jednak pracujący w amerykańskim Lockheedzie matematyk Denys Overholser. Zrozumiał on, iż Rosjanin pokazał, jak stworzyć oprogramowanie komputerowe, które dokładnie obliczy skuteczną powierzchnię odbicia dowolnej dwuwymiarowej powierzchni – na przykład elementów płatowca.

Przedsiębiorstwo Lockheed, mimo sceptycyzmu swojego legendarnego konstruktora Kelly’ego Johnsona, zapoczątkowało program, z którego na początku lat 80. narodził się słynny samolot F-117 Nighthawk. A wraz z nim narodziła się nowa epoka w historii wojen w powietrzu. Po raz pierwszy samolot mógł się zakraść w głąb nieprzyjacielskiej przestrzeni powietrznej i bezkarnie zrzucić bomby na silnie bronione cele: ośrodki dowodzenia, kluczowe elementy infrastruktury czy siedziby głów państw.

Choć F-117 miał się okazać cudowną bronią, na polu bitwy nigdy nie spełnił pokładanych w nim oczekiwań. Koncepcja *stealth* – jest to bowiem raczej koncepcja, a nie ściśle określone rozwiązanie techniczne (*notabene* słowo to oznacza ‘ukradkowość’, a nie ‘niewidzialność’) – stanęła pod znakiem zapytania w obliczu niepowodzeń lat 90. Najpierw w czasie pierwszej wojny w Zatoce Perskiej F-117 wcale nie przewyższyły skutecznością samolotów konwencjonalnych. Kilka lat później doszło do zestrzelenia F-117 nad Serbią. Choć wynikło to z ubytków taktycznych, a nie wad samolotu jako takiego, pojawił się kolejny argument przeciw utrzymywaniu w służbie tak kosztownej w użyciu broni.

Kiedy jednak przekroczyło się granice niemożliwego, zrobienie kroku w tył budzi oczywistą niechęć. Koncepcja przetrwała więc i pozostaje fundamentem rozwoju samolotów bojowych. Najlepszym dowodem jej skuteczności jest samolot bombowy B-2A Spirit i opracowywany właśnie jego następca B-21 Raider – oba w układzie latającego skrzydła i oba podporządkowane cechom obniżonej wykrywalności. Możliwości bojowe Spirita i procedury jego użycia pozostają ściśle strzeżoną tajemnicą, ponieważ wciąż nie można wykluczyć, że pewnego dnia B-2 lub B-21 będą musiały penetrować chińską lub rosyjską przestrzeń powietrzną w drodze nad obiekty kluczowe dla funkcjonowania tamtejszych sił zbrojnych. *Notabene* w obu tych krajach trwają prace nad podobnymi samolotami bombowymi.

Koncepcja *stealth* jest w swej istocie bliźniaczo podobna do okrętu podwodnego: wprowadza czynnik ryzyka i niepewności, a tym samym tworzy zupełnie odmienny krajobraz decyzyjny. Klasyczny bombowiec, owszem, może się przedrzeć⁸, ale nie ma szans pozostać niezauważony. Międzykontynentalny pocisk balistyczny już od dawna także nie. Samolot taki jak Spirit – o ile doniesienia o jego możliwościach są prawdziwe – wciąż takie szanse ma.

Broń samowalcząca

Cytowane na wstępie słowa o niezmienności wojny pochodzące z gry komputerowej *Fallout* będą w najbliższych latach przytaczane coraz częściej. Znajdujemy się bowiem u progu kolejnej rewolucji technicznej w konfliktach zbrojnych – rewolucji, w której główną rolę odegrają komputery.

Powyższe zdanie może przywołać na myśl klasyczne powieści science fiction Isaaca Asimova. Komputery nie są przecież niczym nowym. Obliczanie trajektorii lotu pocisków V-2 odbywało się za pomocą komputera analogowego projektu Helmuta Hölzera. Historia zastosowania wojskowego mikroprocesorów – czyli de facto komputera w dzisiejszym rozumieniu tego słowa – sięga późnych lat 60. Teraz wszakże uzbrojenie wkracza w epokę działania autonomicznego, stawiając przy tym zupełnie nowe problemy.

Wymarzone przez Brodiego autonomiczne bojowe statki powietrzne prawdopodobnie wkrótce staną się rzeczywistością.

⁸ Założenie streszczane maksymą „bombowiec zawsze się przedrze” sformułowano w XX-leciu międzywojennym. Druga wojna światowa dowiodła jednak, iż odpowiednio sprawna i liczna obrona, szeroko wykorzystująca radar, może odeprzeć wyprawę bombową lub przynajmniej osłabić cios. Czytelnikom zainteresowanym zagadnieniem można polecić pracę ojca tejże koncepcji, Giulia Douheta: *Panowanie w powietrzu. Przypuszczalne formy przyszłej wojny oraz ostatnie artykuły*, Tetragon, Warszawa 2013.

Do tej pory drony mogły jedynie wykonywać proste zaprogramowane instrukcje lub działać pod kontrolą operatora. Dziś trwają już prace nad samolotami opcjonalnie załogowymi – mogącymi działać zarówno z pilotem w kabinie, jak i bez. Marynarka wojenna USA już zupełnie otwarcie mówi, że nie ma w planach wprowadzania do służby kolejnych wyłącznie załogowych maszyn bojowych. Analizowane są koncepcje takie jak roje dronów i lojalni skrzydłowci. Na świecie trwają też prace nad bojowymi bezzałogowcami morskimi i lądowymi. Wkrótce wykonamy kolejny krok poza granice możliwego.

Równolegle trwają przygotowania do analogicznego kroku w dziedzinie broni hipersonicznej. Pod względem wpływu na przestrzeń decyzyjną może ona się stać – przynajmniej chwilowo – współczesnym odpowiednikiem pocisku balistycznego z lat 60., zdolnym zadać obezwładniający cios, nie dając przy tym możliwości przeciwdziałania. Państwo, które jako pierwsze będzie dysponowało bronią tej klasy, zanim powstaną skuteczne środki obrony (to, że powstaną, jest pewne), zyska możliwość zadania bezkarnego i obezwładniającego ciosu w kluczowe ośrodki przeciwnika. I być może usłyszymy wtedy o „luce hipersonicznej”.

專家

III.23

Refleksja końcowa: fałszywi wizjonerzy

W przeddzień każdego skoku naprzód coraz głośniejsi stają się wizjonerzy i „wizjonerzy”, twierdzący, że wiedzą, jak będzie wyglądało lądowanie. *Post factum* oni sami lub ich akolici dobierają najwygodniejsze cytaty, aby móc powiedzieć: „a nie mówiłem?”. Bodaj najsłynniejszym przykładem takiego „wizjonera” jest Billy Mitchell (1879–1936), który zasłynął jako propagator możliwości lotnictwa bojowego tuż po drugiej wojnie światowej. Przeszedł do historii jako ten,

który przewidział, że pancernik może być zatopiony przez samoloty bombowe bazowania lądowego. Świat przekonał się, że Mitchell miał słuszność w tej akurat kwestii, dopiero w 1941 roku, gdy Brytyjczycy stracili w bitwie z Japończykami pod Kuantanem dwa okręty liniowe. Mitchell jednak częściej się mylił, niż miał rację. Wśród fundamentalnych tez przezeń głoszonych znalazły się takie jak: „lotniskowce to kosztowny i beużyteczny luksus” czy wizja, iż nad morzami jest w stanie panować lotnictwo działające z baz lądowych, a nawet wezwanie do budowy sterowców jako latających baz samolotów⁹.

Elon Musk, będący w dziedzinie szeroko rozumianej nowoczesności guru *par excellence*, snuje wizje dronów bojowych sterowanych przez człowieka, ale wspartych pewnym zakresem autonomii. Być może taka właśnie broń kiedyś powstanie. Być może będzie skuteczna. Prawdopodobnie Musk ma rację. Ale być może ktoś wykona kolejny krok poza granice możliwego w dziedzinie, którą obecnie trudno sobie nawet wyobrazić, i wizje Muska skończą tak samo jak wizje Mitchella.

A natura wojny pozostaje niezmienna. Choćby nawet broń walczyła sama, dopóki nie pojawi się wieszczona przez Nicka Bostroma superinteligencja¹⁰, przestrzeń decyzyjna będzie domeną człowieka. W ostatecznym rozrachunku to na człowieka spadną konsekwencje błędnych decyzji i – przede wszystkim – nieprzygotowania na to, co zdawało się niemożliwe. ■

⁹ Por. Morison, dz. cyt., s. 38–39, a także: Mark Clodfelter, *Molding Air Power Convictions: Development and Legacy of William Mitchell's Strategic Thought* [w:] Philip S. Meilinger, *The Paths Of Heaven: The Evolution Of Airpower Theory: The School Of Advanced Airpower Studies*, Lancer Publishers, 2000, s. 86 i nn.

¹⁰ Nick Bostrom, *Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies*, Oxford University Press, 2014.



Łukasz Golowanow – gdańszczanin z urodzenia, wyboru i przyzwyczajenia, tłumacz z wykształcenia i zawodu, popularyzator historii lotnictwa z zamiłowania. Przez kilkanaście lat redaktor naczelny serwisu Konflikty.pl.

KSIAŻKI, KTÓRE UFORMOWAŁY MOJĄ WIZJĘ ŚWIATA

Tom Clancy, *Polowanie na „Czerwony Październik”*

Bodaj najstłynniejsze dzieło arcymistrza technothrillerów to na pierwszy rzut oka mariaż powieści przygodowej z poradnikiem, jak zbudować własny atomowy okręt podwodny. Jest to jednak również książka o przestrzeni decyzyjnej, pozwalająca rozważyć trzy kluczowe jej aspekty. Najpierw: drogę do decyzji o wykonaniu kluczowego kroku. Następnie: przygotowanie środowiska, w którym decyzja będzie realizowana. Wreszcie: sposób samej realizacji tej decyzji. Mimo fikcyjnej fabuły przenikliwość Clancy'ego sprawia, że Październik staje się cenną (i jakże przystępną) lekcją wyboru i przecierania optymalnej drogi w najtrudniejszej sytuacji.

Arkady Fiedler, *Dywizjon 303*

Książka Fiedlera otworzyła przede mną świat lotnictwa i skierowała mnie na ścieżkę kariery zawodowej. W dzieciństwie była niemal moją prywatną Biblią. Przede wszystkim dała mi pierwszą lekcję tego, jak powodować emocjami i aspiracjami czytelnika. Z biegiem lat zrozumiałem, że stała się zarzewiem mitów pokutujących po dziś dzień. Zrozumiałem też, że niestety wpoiliła mi przekonanie, iż wojna może być przygodą. Niebezpieczną, owszem, ale przygodą. Ale ćwierć wieku po pierwszej lekturze

專家

III.23

wciąż do niej wracam – nie po to, aby czytać o wojnie, lecz po to, aby zgłębiać naturę ludzkiej determinacji na wojnie.

Cornelius Ryan, *Najdłuższy dzień*

Jeden z najwybitniejszych reportaży wojennych wszech czasów to nie tylko sprawozdanie z przebiegu bitwy i losów jej uczestników, ale także wykład o czynnikach warunkujących proces decyzyjny i o odwiecznej zasadzie wojny: „żaden plan nie przetrwa pierwszego kontaktu z nieprzyjacielem”. Ryan zwraca uwagę na tarcia między argumentami merytorycznymi i pozamerytorycznymi oraz tragiczne skutki błędów popełnionych na etapie planowania – błędów, których nie mogło potem zrównoważyć poświęcenie żołnierzy na polu walki.

Wysokie morale – kluczowy atut husarii

Praktyka projektowania jednostek
elitarnych na polu bitwy XVII wieku
na przykładzie husarii

Historia Polski obejmuje szczegół, że gdy pewien król pragnął się cofnąć przed nieprzyjacielem, następującym nań z przemagającą siłą, husarze przeszkodzili temu, oświadczywszy wyniośle, że nie ma powodu obawiać się, kiedy jest pod ich ostoną, gdyż jeżeli by niebiosa zapaść się miały, toby je podtrzymano na ostrzach kopii¹.

Taką anegdotę o husarzach uwiecznił francuski dworzanin Jana III Sobieskiego. Dziś wiemy, że opisana sytuacja jest starsza od husarii i dotyczyła polskiego rycerstwa walczącego pod Grunwaldem. Nie to jednak jest najważniejsze, lecz genialnie uchwycona myśl, iż pewność siebie, duch bojowy oraz wysokie morale wojsk, były, są i będą fundamentem zwycięstwa.

Wiele lat później Napoleon Bonaparte stwierdził, że „na wojnie trzy ćwierci stanowią czynniki moralne, równowaga sił stanowi jedynie pozostałą ćwierć”², a jeszcze

¹ François Paulin Dalerac, *Pamiętniki kawalera de Beaujeu*, opr. Alexander Kraushar, Kraków 1883, s. 238.

² Stanisław Rouppert, *Panika jako zjawisko wojenne*, Warszawa 1926, s. 3.

w XVII wieku Raimondo Montecuccoli uważał, że „najpewniejszy znak wieszczący przegraną jest wtedy, gdy armia nie wierzy, że może wygrać”³.

Olbrzymie znaczenie, jakie miało morale dla walczących wojsk, było doskonale rozumiane przez wodzów wszystkich epok. Co o tym morale decydowało w czasach husarii? Poniżej wymieniam kilka najbardziej moim zdaniem istotnych czynników:

Osoba dowódcy

Zaufanie do wodza, jego szczęścia wojennego i znajomości sztuki wojennej, napełniało wojsko duchem optymizmu i ochotą. A już na samym polu bitwy poważany dowódca potrafił zagrzać oddziały do boju – czy to poprzez odpowiednią przemowę, czy to osobistym przykładem.

Dowódca, którego żołnierze nie byli pewni, którego nie szanowali, wprowadzał niepokój i wywoływał zniechęcenie. Mogło się to nawet przyczynić do wybuchu paniki.

Doświadczenie

Słabo przygotowani do walki ludzie zazwyczaj łatwo poddawali się defetystycznym nastrojom i panice. Przykładem zachowanie pospolitego ruszenia gdańszczan w bitwie pod Lubieszowem, które nie będąc nawet atakowane, lecz obserwując klęskę zaciężnych żołnierzy, samo rzuciło się do ucieczki⁴.

³ Raimondo Montecuccoli, *Sulle Battaglie* [w:] Barker Thomas M., *The Military Intellectual and Battle. Raimondo Montecuccoli and the Thirty Years War*, New York 1975, s. 73.

⁴ Radosław Sikora, *Lubieszów 17 IV 1577*, Zabrze 2005, s. 48.

Zaskoczenie

Zaskoczone wojsko zazwyczaj stawia słaby opór (jako przykład warto przytoczyć postawę żołnierzy polskich w bitwie pod Parkanami 7 października 1683 roku)⁵. Morale armii w momencie zaskoczenia może sięgnąć dna i stać się przyczyną paniki (przykładem zachowanie Turków w bitwie pod Chocimiem 7 września 1621 roku)⁶. Zaskoczenie można osiągnąć na wiele sposobów. Najłatwiej poprzez niespodziewane pojawienie się wojsk tam, gdzie nikt ich nie oczekiwał. Ale również przez wykorzystanie podstępów wojennego. Na przykład przebranie się za sojuszniczne wojska, aby upozerować rzekome posiłki⁷, czy w ogóle imitowanie innych wojsk, gdy o właściwych przeciwnik nie miał zbyt wysokiego mniemania⁸.

專家

III.24

Stan fizyczny żołnierzy

Zmęczeni, niedożywieni czy chorujący żołnierze zwykle nie wykazywali zainteresowania walką, często dezertowali. Na przykład w trakcie trwającej ponad miesiąc bitwy pod Chocimiem w 1621 roku, fatalna sytuacja aprowiza-

⁵ Radostaw Sikora, *Niezwykłe bitwy i szarże husarii*, Warszawa 2011, s. 155–156.

⁶ Tamże, s. 53–55.

⁷ *Akta Anni 1649 pod Zbarażem Nowym albo raczej diariusz w miesiącu lipcu za regimentu jm. pana Andrzeja z Dąbrowice Firleja kasztelana natenczas bętskiego, jm. pana Stanisława z Brzezia Lanckorońskiego kasztelana kamienieckiego, jm. pana Mikołaja Ostroroga podczaszego koronnego [w:] Relacje wojenne z pierwszych lat walk polsko-kozackich powstania Bohdana Chmielnickiego okresu „Ogniem i mieczem” (1648–1651)*, opr. Mirosław Nagielski, Warszawa 1999, s. 140–141.

⁸ Andrzej Borcz, *Działania wojenne na terenie ziemi przemyskiej i sanockiej w latach „potopu” 1655–1667*, Przemyśl 1999, s. 66.

cyjna wojsk Rzeczypospolitej sprawiła, że dezercje były masowym zjawiskiem. Już po niespełna trzech tygodniach bitwy liczba dezertów sięgać miała dziesięciu tysięcy ludzi, a do końca batalii uciec miał co trzeci kawalerzysta⁹. Ale też i głód, jaki zapanował w obozie wojsk polsko-litewsko-kozackich, był potworny. Trafiali się i tacy żołnierze, którzy nie będąc w stanie go znieść, popełniali samobójstwa, skacząc z mostu do Dniestru¹⁰.

Wyposażenie techniczne

Przekładało się ono na sposób walki poszczególnych armii, rodzajów wojsk i żołnierzy, a to z kolei na ich morale. Mogło także skutkować powstaniem „kompleksu niższości” w stosunku do przeciwnika, na przykład gdy nie znający rzeczywistej (niewielkiej) skuteczności ognia broni palnej żołnierze, byli zmuszani do walki z wrogiem dominującym nad nim siłą ognia.

Wiara w zjawiska paranormalne

Znaki, prognostyki, przepowiednie czy wróżby kształtowały morale ówczesnych żołnierzy i wojsk nie mniej niż większość z wymienionych uprzednio czynników. Zabobonność, wiara w zjawiska pozazmysłowe czy paranormalne były wśród żołnierzy tamtej epoki bardzo silne. Zjawisko to odpowiednio wykorzystane mogło znakomicie podnieść morale własnych ludzi (przykładem jest „odnalezienie” przed bitwą wiedeńską 1683 roku zakopanego obrazu Najświętszej Matki Niepokalanego Poczęcia z wróżbą „Erit

⁹ Radosław Sikora, *Nie tylko husaria*, Kraków 2020, s. 119.

¹⁰ Tamże, s. 117.

Victor Joannes”, czyli „Jan będzie zwycięzcą”)¹¹, lub obniżyć morale przeciwnika. Wojna psychologiczna miała zresztą więcej aspektów. Na „czary” i „uroki” nieprzyjaciela używało się amuletów lub odpowiedniej broni. Na przykład w „kuloodpornych” hajdamaków, których ołowiane kule miały się nie imać, strzelano z łuków strzałami zakończonymi żelaznymi grotami. Strzelano też z broni palnej, ale żelaznymi albo srebrnymi kulami, ostatecznie nawet i ołowianymi, lecz koniecznie lanymi na pszenicę święconą¹². Na „czary” i „uroki” nieprzyjaciela można było użyć także egzorcyzmów. Przykładem są działania kapłanów wojska koronnego w oblężonym Zbarażu, gdzie egzorcyzmami neutralizowano „czary” Kozaków¹³.

Szczególnie istotne było to, czy dowódca wierzył w tego typu zjawiska¹⁴. Jego wiara przekładała się bowiem na żelazną konsekwencję w dążeniu do zwycięstwa czy też przeciwnie – gdy wódz poddawał się fatalnemu „przeznaczeniu”, mogła prowadzić do klęski.

專家

III.24

Bodźce wzrokowo-słuchowe

Muzyka, kanonada dział, okrzyki własne i wroga, a także wygląd przeciwnika i własny, miały olbrzymie znaczenie dla kształtowania morale żołnierzy. Polacy doskonale znali wartość zachowań demonstracyjnych, bo do tego sprowadzają się te bodźce. Wznoszenie okrzyków podczas ataku nie tylko zalecano w traktatach o wojnie i sposobach szkole-

¹¹ Mikołaj Dyakowski, *Dyaryusz wiedeńskiej okazyji*, opr. Józef A. Kosiński, Józef Długosz, Warszawa 1983, s. 54. Inny przykład: Tamże, s. 57.

¹² Radostaw Sikora, *Nie tylko...*, dz. cyt., s. 245.

¹³ *Akta Anni 1649*, s. 140.

¹⁴ Radostaw Sikora, *Nie tylko...*, dz. cyt., s. 236–237.

nia żołnierzy, ale także stosowano w praktyce¹⁵. Do demonstracji można było również wykorzystać muzykę wojskową. O niej to w XVII wieku pisał Raimondo Montecuccoli: „To pewne, że pomiędzy wszystkimi technikami, służącymi podnoszeniu morale, muzyka trzyma pryncypialne miejsce”¹⁶. I z tego to właśnie powodu, z 10 na 11 października 1676 roku, w trakcie zmagañ pod Żórawnem:

*W nocy za wałami litewskimi wszystkiej muzyce wojska całego kazał się JKM [Jego Królewska Mość, czyli Jan III Sobieski] ozwać, bo nieprzyjaciół [Turcy i Tatarzy] z swoją często popisował [się] muzyką*¹⁷.

Olbrzymie znaczenie miały bodźce wizualne. Husaria znana była z roztaczania wokół siebie olbrzymiego przepychu, zwłaszcza podczas parad i uroczystych wjazdów. Podkreślić tu trzeba, że poszczególne elementy stroju i ekwipunku husarskiego miały wybitnie demonstracyjny charakter. Tymi elementami były najczęściej: skóry dzikich zwierząt, skrzydła i pióra oraz proporce husarskie.

Osobista motywacja oraz dostosowany do niej sposób traktowania żołnierza

To zagadnienie wyjątkowo obszerne, które pokrótce omówiłem w książce *Husaria. Duma polskiego oręęża*¹⁸. Tutaj zasygnalizuję, iż motywacje ludzkie były i są różnorodne.

¹⁵ Radosław Sikora, *Husaria pod Wiedniem 1683*, Warszawa 2012, s. 161–162.

¹⁶ Raimondo Montecuccoli, dz. cyt., s. 138.

¹⁷ Michał Pac, *Djarjusz*, opr. Janusz Woliński, „Przegląd Historyczno-Wojskowy” 1930, t. 2, z. 1, s. 154.

¹⁸ Radosław Sikora, *Husaria. Duma polskiego oręęża*, Kraków 2019, s. 37–44.

Można je podzielić na sześć kategorii: poznawcze, witalne, ekonomiczne, ideologiczne, etyczne, prawne. W zależności od dominującej w danym osobniku i grupie motywacji żołnierzami i wojskiem należało kierować w odmienny sposób. Na przykład inaczej traktowano żołnierzy o dominujących motywacjach ekonomicznych, inaczej rycerzy, u których na czoło wysuwały się motywacje ideologiczno-etyczne, a jeszcze inaczej kogoś kierującego się motywacjami witalnymi.

W tym pierwszym przypadku, czyli zwłaszcza wśród żołnierzy zaciężnych, nadzieja na łupy i nagrody, a także regularnie wypłacany żołd, znakomicie podnosiły morale. Zwłoka w wypłacaniu żołdu i obawa o utratę własnego majątku często prowadziły do dezercji. A gdy żołnierze byli cudzoziemcami, mogło to nawet doprowadzić do przejścia do obozu wroga, co na przykład uczynili tak zwani Niemcy w bitwie pod Kłuszynem 4 lipca 1610 roku.

W przypadku rycerzy o dominujących motywacjach ideologiczno-etycznych, czyli choćby towarzyszy husarskich, ważniejsza była chęć zdobycia sławy, walka w obronie rodziny, ojczyzny, dobrego imienia władcy, walka dla pewnej ideologii, lub za pewne wartości. Postawa taka kształtowana była najczęściej w domu. Na przykład Jan III Sobieski pisał:

[...] rodzice nasi [...] wprowadzili nas z młodu, abyśmy nie byli degeneres [wyrodkami] od przodków swych, wystawując nam na oczy, jeszcze w dzieciństwie będąc wieku, wielką stawę ich, ochotę i odwagę na zaszczyt kościoła i ojczyzny, kazawszy nas zaraz z abecadłem tego wiersza uczyć z nagrobku pradziada naszego – o quam dulce et decorum est pro patria mori [o, jak słodko i zaszczytnie jest umrzeć za ojczyznę]¹⁹.

¹⁹ Jan Sobieski, *Excerpt z manuscriptu własnej ręki najjaśniejszego króla JM. Jana III* [w:] *Biblioteka pamiątek i podróży po dawnej Polsce*, t. IV, opr. Józef Ignacy Kraszewski, Drezno 1871, s. 142.

U ludzi o dominujących motywacjach ideologiczno-etycznych system nagród i kar oraz zachowania wobec nich były zupełnie inne. Ceniono ich szczególnie, gdyż służyli swojemu władcy i krajowi, nie tylko ryzykując życiem, ale także majątkiem, ponieważ zwykle koszty służby przewyższały zyski z niej płynące. Dlatego uważano iż:

[...] najlepsi są zawsze żołnierze zaciągnięci we własnej swej ziemi, ile [zwłaszcza] szlachta, którzy bardziej ochotą sławy i promocyi [awansu, nadania urzędu] aniżeli nadzieją żołtu obierają się do wojny, a ile jeszcze [a zwłaszcza] kiedy takowi na imię kogo wielkiego, sobie dobrze znajomego i wdzięcznego, zaciągają się. Tacy z sercem i afektem, nie tylko z ręką i nogami, na wojnę idą²⁰.

Tacy bojownicy nawet w ekstremalnej sytuacji zachowywali posłuszeństwo i wypełniali swoją powinność. Przykładem wojsko polskie, które 3 lipca 1610 roku ruszyło pod Kłuszyn. Liczyło sobie ono 2700 żołnierzy z czego zdecydowaną większość stanowili husarze. Na miejscu spodziewano się zastać przeciwnika w liczbie 35 000 ludzi. Żołnierze szemrali, że hetmanowi Żółkiewskiemu obmierzył świat i chce wraz z sobą zgubić armię²¹, a jednak nie zbuntowali się, lecz posłusznie wyruszyli na wyprawę, która skończyła się wiekopomnym zwycięstwem.

Najpowszechniej wśród ludzi występowały jednak nie motywacje ekonomiczne czy etyczno-ideologiczne, lecz

²⁰ Stanisław Herakliusz Lubomirski, *Rozmowy Arteksa i Ewandra, w których polityczne, moralne i naturalne uwagi zawarte, wedle podanych okazyi, tak jako mówione właśnie byty, prawdziwie wyrażone są [w:] Wypisy źródłowe do historii polskiej sztuki wojennej*, z. 8A, opr. Zdzisław Spieralski, Warszawa 1966, s. 151–155.

²¹ Radosław Sikora, *Kłuszyn 1610. Rozważania o bitwie*, Warszawa 2010, s. 79–80.

witalne. Z pewnością zdecydowanie dominowały one wśród plebejuszy. Zresztą nie tylko w Polsce. Rozumiano wówczas, że takimi ludźmi należy kierować zupełnie inaczej. Przygotowanie do służby wojskowej, utrzymanie dyscypliny i egzekwowanie rozkazów odbywało się za pomocą „pałki”, lub też groźby jej użycia. Ta brutalność skutkowałą olbrzymią śmiertelnością rekruta (na przykład według oficjalnych statystyk armii rosyjskiej w latach 1826–1850 straty niebojowe były 35 razy wyższe od bojowych!²²), co może nas dzisiaj szokować.

Jednak w rzeczywistości postępowanie takie było logiczne. Nie na każdego bowiem działała chęć zdobycia sławy, nie każdy był patriotą czy choćby tylko człowiekiem łasym na pieniądze. Żołnierz, dla którego własne życie i zdrowie stanowiły najwyższą wartość, dobrowolnie nie uczyniłby czegoś, co naraziłoby go na śmierć, rany lub kalectwo. Pozostawała więc „pałka”, która co prawda morale nie podnosiła, lecz utrzymując żelazną dyscyplinę, ograniczała fatalne skutki (np. dezercje czy odmowy wykonywania poleceń) niskiego morale żołnierzy. Żołnierz o dominujących motywacjach witalnych bał się bardziej pałki swojego oficera niż ryzyka utraty życia w walce. ■

專家

III.24

²² Александр Иванович Чернышев, *Историческое обозрение военно-сухопутного управления с 1825 по 1850 год* [w:] *Сборник Императорского русского исторического Общества*, T. 98, Sankt Petersburg 1896, s. 328. Sikora, *Husaria. Duma...*, dz. cyt., s. 39.



Dr Radosław Sikora — znawca husarii, w 2010 roku obronił pracę doktorską Taktyka walki, uzbrojenie i wyposażenie husarii w latach 1576–1710. Autor kilkunastu książek z zakresu staropolskiej wojskowości, z których część, tłumaczona na języki obce, zdobywała nagrody poza Polską. Nie tylko teoretyk, ale również rekonstruktor. Opublikował m.in. *Husaria w walce* (2015), *Fenomen husarii* (2017), *Husaria. Duma polskiego oręęża* (2019), *Nie tylko husaria* (2020). (fot. Andrzej Wiktor)

KSIAŻKI, KTÓRE UKSZTAŁTOWAŁY MOJĄ WIZJĘ ŚWIATA

Andrzeja Maksymiliana Fredry *Scriptorum Seu Togae et Belli Notationum Fragmenta* (pol. *Fragmenty pism, czyli uwagi o wojnie i pokoju*)

To siedemnastowieczny traktat prezentujący ówczesną polską myśl polityczną. Zawiera uwagi między innymi o zasadach panowania władców chrześcijańskich, skutecznym rządzeniu państwem, metodach nauczania, budowy ludzkiego umysłu oraz porusza kwestie wojskowe. Polskie tłumaczenie łacińskiego oryginału wydano w 2014 roku. Dzieło to należałoby czytać wraz z kolejnym tego samego autora: *Militarium Seu Axiomatum Belli ad Harmoniam Togae Accommodatorum Libri Duo* (Kwestia wojskowa, czyli o prawidłach wojny i pokoju dwie księgi). Wydano je w polskim tłumaczeniu w 2015 roku. Omawia między innymi czynniki decydujące o potędze ludu i jego zdolności do prowadzenia wojny.

Józef Kossecki, *Naukowe podstawy nacjonalizmu*

To książka wydana w 2014 roku, ugruntowująca moją wiedzę zdobytą po wystuchaniu serii wykładów autora, które wcześniej obejrzałem na YouTube. Zaczęło się od jednego z nich, w którym

to docent Kossecki stwierdził, iż stworzył nową gałąź nauki (metacybernetykę) będącą w stanie z wielką precyzją prognozować wybuchy wojen i ich wyniki. Okazało się to być tylko wierzchołkiem góry lodowej, gdyż nauka ta pozwala również na analizę procesów sterowania czy to człowiekiem, czy też całymi państwami.

專家

III.24

Czubek włóćzni

Wojownik, żołnierz, operator
na historycznym i współczesnym polu walki

Kim jest nowoczesny żołnierz?

Kim jest i jakie powinien mieć cechy współczesny żołnierz, inaczej – nowoczesny żołnierz? Takim żołnierzem jest operator jednostki specjalnej. Ale czemu operator? A może to nowożytny wojownik, czyli ktoś nowocześnie rycerski? Tylko czy współczesna wojna ma w sobie jeszcze coś rycerskiego? Czy kiedykolwiek miała – z heroiczną walką dobra przeciwko złu, walką o pokój i wolność uciemiężonych bogobojnych poddanych, z czasem obywateli chcących równości i demokracji?

Sprawa ważniejsza. Nasze błędne percepcje wojny. Wyobrażenia a rzeczywistość

Czy wojna to raczej rozgrywka pomiędzy światowymi politykami, podżeganymi do niej przez właścicieli przemysłu zbrojeniowego, szukających rynku zbytu dla swych nowych produktów, by zapewnić w stabilnym kraju miejsca pracy dla

prawych obywateli? Rząd Stanów Zjednoczonych uważający się za strażnika światowego pokoju, w 2018 roku umożliwił firmom prosperującym na amerykańskim rynku sprzedaż różnego rodzaju broni i uzbrojenia za kolosalną kwotę 246 mld USD. Chichot losu polega na tym, że kraj, który głosi się strażnikiem pokoju, zarabia na wojnach, no chyba że przemysł zbrojeniowy produkuje broń, wierząc, że służy ona wyłącznie do utrzymania pokoju.

W historii świata podczas wojen wielkie armie zazwyczaj stawały naprzeciwko siebie, stratedzy wybierali dogodne miejsce bitwy, najlepiej takie, by z pobliskiego wzgórza wódz mógł obserwować i kierować przebiegiem starcia. Nierzadko po całodniowych bitewnych zmaganiach walecznych rycerzy, wygrani gościli sytym posiłkiem pokonanego i to nie tylko wodza, ale i rycerstwo. Ale to wszystko już było...

Dzisiejsza wojna to nie dwie armie stojące naprzeciwko siebie, oddzielone linią frontu, na której to trwają walki wojsk Północy z siłami Południa czy też ci ze Wschodu zmagają się z Zachodem. Najnowsza historia wojny to już historia praktycznie tylko walk w miastach. Kto pomaszerował w góry lub chciał przejąć od przeciwnika jego obszar dżungli... przegrał. Bejrut, Donieck, Aleppo, Mosul i wiele innych dzisiejszych miast doświadczyło tego, jak wygląda aktualnie wojna. Mieszkańcy tych miast z obywateli stali się bojownikami, a nowe technologie poparte sprytem pozwoliły skutecznie walczyć i przetrwać.

Dzisiejszy rozwój technologiczny to wyposażenie wojska w systemy wykorzystujące termowizję, noktowizję, użycie satelitów szpiegowskich, precyzyjnych rakiet i pocisków kierowanych. Doprowadził on do tego, że aby móc schronić się przed tak zaawansowanym technologicznie przeciwnikiem, trzeba się schować i to najlepiej pomiędzy budynkami w dużym mieście. Kiedyś takim schronem były twierdze,

專家

III.25

później już forty, bunkry, no i wreszcie miasta. Zdobycie twierdzy zawsze było wyzwaniem dla najeźdźcy. Podczas wojny polsko-rosyjskiej król Polski Zygmunt III Waza oblegał Smoleńsk od 29 września 1609 do 13 czerwca 1611. Jego zdobycie zajęło mu prawie dwa lata. Trzysta lat później, w trakcie drugiej wojny światowej było wiele krwawych bitew i to właśnie o miasta.

Podczas powstania warszawskiego w 1944 roku słabiej wyposażeni żołnierze oddziałów polskiego państwa podziemnego AK potrafili stawić zacięty opór świetnie wyszkolonym, uzbrojonym i zaprawionym w boju Niemcom przez 63 dni. Wehrmacht, grupy specjalne SS czy nawet dywizja pancerna miały naprzeciwko siebie zdeterminowanego przeciwnika, który prowadził zacięty bój. Walki toczyły się o każdą ulicę, każdy dom i piętro. Powstańcy działali na własnym terenie, co było dla nich ogromnym atutem. Znajomość lokalnej topografii umożliwia żołnierzowi płynne i szybsze poruszanie się. Powstanie zakończyło się jednak przegraną powstańców.

Inny przykład. Obleżenie stolicy Bośni i Hercegowiny – Sarajewa. Trwało od wiosny 1992 do lutego 1996 roku. Nowo powstałe państwo musiało stawić opór wojskom Republiki Serbskiej oraz Jugosłowiańskiej Armii Ludowej. Opór zbrojny był konieczny, jeśli kraj miał utrzymać swą suwerenność. Obleżenie to uważane jest za najdłuższe i najbardziej krwawe w historii Europy po II wojnie światowej. Dane szacunkowe wskazują, że w czasie jego trwania zginęło lub zaginęło około 10 tys. osób, a blisko 56 tys. zostało rannych.

To jak wygląda ta wojna, a może takie bitwy, to nic złego, bo to anty-wojna, walka o pokój, który trwa gdzieś tam, gdzie się stoi na jego straży. W wojnie nie ma nic z romantyzmu, z tego, co przedstawiają wojenne filmy, nie ma też fanu, zabawy, jaką dają gry komputerowe. Wojna nie przypomina

fajnej opowieści, którą przeczytasz w książkach. Filmowy bohater to zazwyczaj przystojny aktor, któremu podczas akcji w tle akompaniuje odpowiednio nastrojowa muzyka. W kinie nieodzownym elementem jest wątek miłosny, w którym z lekko okopconym czołem nasz bohater powraca do ukochanej i kładzie swe lico na kolanach stęsknionej wybranki.

Gry komputerowe, czyli popularne strzelanki, to zabawa. Tak – zabawa. I jak dobrze by gry nie ukazywały taktyk, technik i rzeczywistego uzbrojenia, choćby i scenariusz był wiernym odzwierciedleniem minionych bitew, to nadal gra będzie jedynie rozrywką dla miłośników gier i niczym więcej... No, może stać się już dziś nawet symulatorem pola walki, ale to nadal tylko gra.

Książki są najbardziej uczciwe w sferze przekazania obrazu wojny. To zazwyczaj wspomnienia ludzi, którzy przeżyli wojnę czy też uciekali przed jej zawieruchą, albo walczyli i teraz dają obraz swego wojennego przeżycia. Nie znam książek, no może poza tymi dawnymi historycznymi i wydumanymi w głowie pisarza opowiadaniem, w których autor chwaliłby wojnę i się fascynował jej przebiegiem.

Więc czym ta wojna jest? Jak ją poczuć, jak uświadomić ludziom, że to zło w czystej postaci i że nie warto...? Mój obraz wojny to na wpół zwęglone zwłoki żołnierza wiszące z drzwi palącego się wozu pancernego. Ten widok utrwała smród spalonych ciał i kopnącej się ciągle ropy, czarne kłęby dymu. Nawet nie ma jak pomóc, to miejsce jest strefą śmierci, którą trzeba jak najszybciej opuścić, by nie stać się kolejnym zwęglonym ciałem. Nic w tym widoku nie ma romantycznego. W takich miejscach dzieci i młodzież nie chodzą do szkół, starcy nie mogą liczyć na fachową opiekę zdrowotną, wieczór kojarzy się ze strachem, a nie z wyjściem do kina, rolę fajerwerków pełni ostrzał mózdzierzowy. Taki granat

moździerzowy nawet jak spadnie daleko, to i tak spina zwieracze, uwierzcie mi na słowo.

Mi taki opis całkowicie wystarczy za definicję wojny, ja tego doświadczyłem. Pewnie że politycy i panowie lubujący się w prawnych definicjach mają na wojnę inny przepis. Ale oni są zazwyczaj daleko od linii frontu. Wspierają pochwalnymi listami obrońców i nadają medale za czyny chwalebne na placu boju żywym i poległym bohaterom walki o pokój. No oczywiście wcześniej wysłali wojska na misję stabilizacyjną lub szkoleniową, bo jak to „ugrać politycznie” w mediach, że naszych chłopaków wysyła się na wojnę? Nowoczesny żołnierz nie ma problemu, by sprawę nazywać po imieniu: „...a więc wojna”. Z czym nowoczesny żołnierz, operator sił specjalnych, idzie walczyć?

Wyposażenie i osobowość

Kim więc są ci, którzy robią tę robotę – „wojnę” i to na najwyższym operacyjnie i technologicznie poziomie? Wyobrażenie statystycznego cywila o dzisiejszych żołnierzach jednostek specjalnych pokrywa się moim zdaniem z tym, co zostało w nas zakorzenione razem z kultowymi filmami kina akcji takimi jak *Pierwsza krew* (1982, reż. Ted Kotcheff), gdzie w rolę Rambo wcielił się Sylvester Stallone i *Commando* (1985, reż. Mark L. Lester) z Arnoldem Schwarzeneggerem. Bohaterami obu tych filmów z lat osiemdziesiątych są prawie nadludzie – i to nie tylko dzięki wybitnym uzdolnieniom sportowym (Stallone otrzymywał stypendium sportowe, by móc studiować w American College of Switzerland w Leysin w Szwajcarii), ale i dzięki temu, że scenariusz filmu nie zakładał, by bohater kłaniał się kułom, za to z jego ręki trup ścielił się gęsto.

Taki filmowy nowoczesny wojownik rzadko wymienia magazynki w swej broni, która ciągiem wypływa z lufy setki naboji, celując z biodra celnie eliminuje każde zagrożenie, rzucony przez niego granat wybiórczo osiąga tylko tych złych. Ich skuteczność sprawiła, że w oczach widzów urosła do rangi współczesnych herosów. A jak się to ma do rzeczywistości?

Na wstępie kilka zdań o uzbrojeniu. Podstawowym narzędziem walki żołnierza jest karabin, a nie pięść czy nóż. Porównam tu dwa karabiny, pokazując na ich przykładzie, jak ważna jest broń. Najpopularniejszym karabinkiem XX wieku był AK-47 7,62 mm, czyli potocznie mówiąc kałasznikow. Można wiele przeczytać o jego niezawodności, trwałości, niskiej cenie, dostępności i łatwości obsługi. Te cechy sprawiły, że jest to najbardziej rozpowszechniona broń na całym świecie i jako taka została nawet wpisana do Księgi Guinnessa, która odnotowuje 100 milionów tych karabinów będących w użyciu.

Poza tym teoretycy i praktycy wskazują, że AK-47 sprawdza się w trudnych warunkach, w dużej wilgotności, na terenach piaszczystych. Nawet po upuszczeniu z któregoś tam piętra nadal działa i sprawdza się lepiej od bardziej wyrafinowanych karabinków. Więc co poszło nie tak z tym karabinkiem, że kończyłem swoją służbę w jednej z najlepszych jednostek specjalnych na świecie – polskim GROM-ie – nie z „kałachem” w rękę, a z niemieckim karabinkiem HK-416 5,56mm NATO? Co więcej, nasz przeciwnik używający w górach Afganistanu kałasznikowa podczas otwartej walki, miał taką samą szansę na zwycięstwo jak średnio-wieczny woj. Przewaga technologiczna i różnica wyszkolenia poszczególnego operatora GROM-u były w tym przypadku miazdzące. I to mimo tego, że znajomość terenu i odporność na warunki klimatyczne przemawiały na korzyść naszych przeciwników.

專家

III.25

Ich uzbrojeniem był głównie wspomniany już najlepszy w XX wieku kałasznikow. Jako broń sama w sobie AK-47 faktycznie jest dobrym karabinkiem, ale... no właśnie – „ale”. Nie posiadając możliwości mocowania dodatkowego oprzyrządowania, bojownik nie ma jak skorzystać ze wsparcia technologicznego w postaci różnorodnych celowników optycznych, noktowizyjnych czy termalnych. Taki przeciwnik był więc dla nas kimś z poprzedniej epoki. Współczesne wojny nie znają zmierzchu i świtu, walka trwa całą dobę. Jak już wspomniałem, by zmniejszyć przewagę technologiczną słabiej zaawansowany przeciwnik musi ukryć się w terenie zurbanizowanym. Zostając na otwartej przestrzeni, o każdej porze dnia i nocy „jest nasz”. Ale nawet jeśli schowa się w terenie zurbanizowanym, jak będzie walczyć, gdy znajdzie się w ciemnych piwnicach, podziemnych garażach i pozbawionych oświetlenia ciągach komunikacyjnych ukrytych gdzieś pod ziemią?

HK-416 wyposażony jest w uniwersalną szynę montażową. Szyna Picatinny umożliwia montowanie na broni oświetlenia taktycznego, celowników optycznych, noktowizyjnych, laserowych wskaźników celu, poręcznych uchwytów oraz całej gamy akcesoriów, jakie tylko przemysł potrafi wymyślić i zminimalizować do takich rozmiarów, by nowoczesny żołnierz był w stanie nieść karabinek z całym tym zestawem oprzyrządowania.

Nie wejdę tu w polemikę na temat szybkostrzelności broni, strzału skutecznego itd., tylko rzeczowo przedstawię przydatność oprzyrządowania podczas walki. Kałasznikow ma mechaniczne przyrządy celownicze, którymi celuje się na zasadzie zgrywania muszki i szczerbinki z celem, co zawsze trochę trwa (i najlepiej niech one będą okopcone – wie-dzą, o czym piszę tylko stare wiarusy). Poza tym nawet sokoli wzrok na dłuższym dystansie nie pomoże celnie trafić. HK-416 uzbrajasz w celownik kolimatorowy, przez który

widzisz czerwony punkt – pokazuje on miejsce trafienia, tak jak w grze komputerowej. Kropka na celu, naciskasz spust i pada celny strzał. Ponadto na szynie można zamontować celownik optyczny, co sprawia, że nowoczesny żołnierz skutecznie razi przeciwnika na kilkaset metrów. Celny strzał z dystansu trzystu metrów jest w zasięgu tej broni.

Dzięki mniejszemu kalibrowi z HK strzela się bardziej komfortowo i precyzyjnie. Siła odrzutu po strzale jest o wiele mniejsza, nie ma tak zwanego kopnięcia przez kolbę w ramię. Wracając do możliwości szybkiego celowania – posiadanie laserowego wskaźnika dziennego i nocnego, czyli w podczerwieni (IR), pozwala po pierwsze walczyć w ciemności, używając noktowizora, a dodatkowo podświetlać cele pozostałym członkom sekcji, kierując ich skuteczny ostrzał we wskazane miejsce. Z takiej zasadzki, gdzie się strzela do przeciwnika pod różnymi kątami, nikt żywy nie wychodzi, już za późno na wywieszenie białej flagi i negocjacje. Wskaźnik laserowy daje możliwość bardzo szybkiego oddania celnego strzału, nawet z tak zwanego biodra. Oczywiście „kałasznikow nie stanął w miejscu” i wiele firm modyfikuje tę broń, montując szyny, by go dozbroid. Są to jednak dla mnie przeróbki typu dodania do starego modelu auta nowych felg, dodatkowego lusterka i wygodniejszego fotela... ale to już nie ta epoka, nowsze w tym wypadku jest lepsze.

Współczesne karabinki są tak samo niezawodne i wytrzymałe. Specjalistyczna amunicja pozwala przestrzelić gruby pancerz mniejszym kalibrem, co więcej na własne oczy widziałem pocisk, który zdołał zachować doskonale właściwości balistyczne w wodzie i przestrzelić płytę pancerną pod jej powierzchnią. Na poligonie w Maryland byłem świadkiem strzelania, gdzie pocisk wystrzelony znad tafli wody, wszedł w nią i na głębokości 4 metrów przestrzelił centymetrowej grubości blachę pancerną. Producent zarzekał się, że skutecznie strzelał już pod wodą na dystansie 60 metrów,

專家

III.25

dla mnie to technologiczne szaleństwo. Ale takim samym szaleństwem było kiedyś wymyślenie prochu.

Dzierżąc w dłoni nowoczesny karabinek, mając możliwość korzystania z zaawansowanej technologii i wyboru odpowiedniej amunicji, kim jest nasz nowożytny wojownik, operator? Wielu kandydatów na operatora GROM-u, ale też tych chcących zostać żołnierzem w pozostałych jednostkach specjalnych skupia się przede wszystkim na swojej fizycznej sprawności. Przywiązują dużą wagę do pompek, brzuszaków, biegania i bycia twardzielem nie do zajechania. Ok. To jest bardzo ważne, ale jakim by kandydat nie był twardzielem to ma jeszcze głowę, a w niej mózg, który całym tym cudnym ciałem steruje. I tu jest klucz do tajemnicy, jakim posługują się instruktorzy podczas naboru do jednostki. Jednostka szuka ludzi o specyficznych warunkach psychofizycznych: koleżeńskich, zdeterminowanych i wytrwałych, którzy w przyszłości zagrożenia będą zmieniać w szansę. Taki kandydat na operatora musi posiadać umiejętność uczenia się, ale powinien też wyzbyć się złych nawyków, co nie jest takie łatwe. Czym skorupka za młodu nasiąknie... Często łatwiej wyszkolić laika niż starego wiarusa ze złymi nawykami uparcie wpajanymi w tradycyjnym wojsku.

Nóż

Nóż to podstawowy, najprostszy technicznie element bojowego wyposażenia operatora jednostki specjalnej. Jest on też podstawowym narzędziem myśliwego. Ale nóż to również symbol, ikona jednostek specjalnych i nie tylko. Nóż i miecz stanowiły wyznaczniki statusu społecznego, atrybut władcy, ale i żołnierza. Filmy o Johnie Rambo uczyniły zeń symbol żołnierza sił specjalnych, komandosa. Nóż widzimy jako godło wielu jednostek wojskowych. Ale dlaczego?

Mało kto zastanawia się nad tym prostym spostrzeżeniem, że nóż to daleki potomek pięściaka, ociosanego kawałka skały, który zwielokrotniał siłę prymitywnych ludzi. Zwiększał ich zdolność oswojenia środowiska: upolowania zwierzyny, obrony, ataku. Wystarczy chwilę pomyśleć: o ile więcej może zrobić człowiek z nożem niż bez niego. Nóż jest symbolem siły oddziaływania. Symbolem stosowania siły, ale i przetrwania.

Noktowizja / Termowizja

Technologia sprawia, że noc nie daje już ukrycia. Przewaga technologiczna jednej ze stron wymaga od przeciwnika, by miejscem bitwy był teren zurbanizowany, gdzie przed wykryciem promieniowania cieplnego, które wytwarza nasze ciało, osłonią nas mury. Dach będzie zasłoną przed wzrokiem wszytkowidzącego satelity. Noktowizja nie daje nam już takiej przewagi jak jeszcze kilka lat temu. Noktowizory są na tyle tanie i dostępne, że da się je kupić w dowolnym sklepie myśliwskim. Może się w nie wyposażać i wykorzystać podczas nocnej walki bojownik każdej z walczących stron.

專家

III.25

Sprzęt stworzony ręką mistrza na własne potrzeby

Wielu mistrzów nie zadowala się narzędziami dostępnymi dla wszystkich, robi własne lub modyfikuje nawet te uznawane za najwyższej jakości, którymi zadowala się reszta świata. Swego czasu bardzo mnie zainspirowało odkrycie Człowieka Lodu, Ötzi. Jego zmumifikowane ciało odnaleziono na wysokości 3200 metrów w Alpach na granicy włosko-austriackiej, gdzie przeleżało ponad 5000 lat. Jego strój i wyposażenie są fascynujące. Specjalistyczne narzędzia do naprawy sprzętu myśliwskiego, dobór skór na ubranie i buty świadczą o perfekcyjnym dostosowaniu do warunków śro-

dowiska i wielkiej dbałości o zachowanie w idealnym stanie narzędzi niezbędnych do utrzymania się przy życiu¹.

Operatorzy sił specjalnych również muszą zapewnić sobie maksymalną przeżywalność w skrajnie nieprzyjawnym środowisku. I mają wysokie wymagania pod względem niezawodności i wytrzymałości na brutalne traktowanie i kontakt z warunkami polowymi. Są mistrzami w swym fachu i na potrzeby swoich jednostek i zadań tworzą własne, prywatne modyfikacje, ale także tworzą nowe typy broni.

Do walk w pomieszczeniach zamkniętych skonstruowano specjalny granat hukowo-błyskowy zwany potocznie flashbang. Ten granat to koszmar słabo wyszkolonego przeciwnika. Wojna to chaos, a my szkolimy się, by walczyć podczas tego chaosu, wrzucenie flashbanga do pomieszczenia to dla nas „woda na młyn”, a dla przeciwnika panika i pewna śmierć.

Żołnierze na całym świecie przystosowują do swoich potrzeb sprzęt już istniejący lub robią sobie zupełnie nowy. W czasie wojny indochińskiej standardowe pistolety maszynowe Sterling zastąpiono amerykańskimi Ingramami (MAC-10). Wielu Amerykanów zamiast swoich M16 używało rosyjskiego kałasznikowa, dowódcy musieli przymknąć na to oko. Przykładem są też okulary Oakley, które z czasem stały się obowiązkowym wyposażeniem Zielonych Beretów i w zasadzie wszystkich uczestników misji w Iraku i Afganistanie. Rynek cywilny w tym wypadku stworzył model, który lepiej się sprawdzał od tego, co oferował wojskowy magazyn. Innym przykładem są plecaki i torby wodoodporne. Torby opracowało nie wojsko, a pasjonat raftingu, którego nie zadowalała nawet najwyższa jakość dostępna na rynku. Teraz efekty jego pracy, wyposażone m.in.

¹ Możecie je zobaczyć na stronie internetowej South Tyrol Museum of Archeology w Bolzano we Włoszech <http://www.iceman.it/en/equipment> [dostęp: 2020.04.20].

w zawory do regulowania wyporności, doceniają operatorzy sił specjalnych z jednostek wojskowych z całego świata, nadsyłając przy tym pomysły na ich udoskonalenie.

Jeszcze innym przykładem są karabiny eksperymentalne takie jak Corner Shot. Na rynku istnieje kilka rozwiązań. Jedno z nich opracowała izraelska firma Corner Shot Holdings, LLC, która stworzyła wyposażony w kamerę system do mocowania na karabinie, co umożliwia celny strzał bez potrzeby narażania strzelca wychylającego się zza węgła.

Ale to, co żołnierz lubi najbardziej, to przewidywalność. Jej wcieleniem jest pistolet maszynowy H&K MP5 – wzorcowo stabilny, przewidywalny i precyzyjny. Żaden wynalazek nie zastąpi prostoty. Nie znam nikogo, komu by ten pistolet maszynowy nie leżał. Strzelanie z MP5 jest przyjemnością.

Samochód terenowy z zamontowanym karabinem maszynowym to potężna i mobilna siła w rękach sprawnego żołnierza. Po raz pierwszy użyto go w ramach operacji specjalnej – rajdu przeprowadzonego z 7 na 8 lipca 1942 roku. Jeepów przerobionych na kanonierki alianci użyli w ataku na lotnisku Bagoush między El-Alamein a Marsah-Ma-trouh. Dwa jeepy z czterema karabinami Vickers zniszczyło w pięć minut 12 z 18 samolotów. Dziś jeepa zastąpiły dostosowane do zadań bojowych pick-upy, szczególnie produkowane przez Toyotę. Model Hiluks stał się we współczesnych wojnach odpowiednikiem karabinka AK-47, ale to Hummer jest tym pojazdem, w którym czuliśmy się najpewniej podczas kilkudniowych patroli w nieprzyjaznych górach Afganistanu.

Cechy fizyczne operatora jednostki elitarnej

Ułani, ułani malowane dzieci... A jak ma wyglądać taki operator? Jak Rambo? Ma być niski czy wysoki? A może pośrodku? W górach Afganistanu były wioseczki, a w nich domki, do których wchodziło się, kucając. Wyobraźcie sobie sprawnie walczącego tam Arnolda Schwarzeneggera w pomieszczeniu, gdzie sufit znajdował się na wysokości maksymalnie metra siedemdziesięciu. Podczas poligonów w terenie zurbanizowanym, gdzie trzeba było przeciskać się przez małe okienka w piwnicach, czołgać się rurami kanalizacyjnymi i sprawdzać każdy zakamarek rumowiska, skutecznie wyżyłem się kompleksu związanego ze wzrostem, tam żaden Commando type by nie dał rady być tak sprytnym i szybkim jak ci z metra cięci.

Na wojnie w Wietnamie Amerykanie dobierali pod względem fizycznym żołnierzy do walki z partyzantami Vietkongu, który upodobał sobie walkę w tunelach. Szczurami tunelowymi, bo tak ich nazywano, mogli zostać tylko mężczyźni szczupli i niskiego wzrostu. Tylko tacy żołnierze potrafili względnie swobodnie poruszać się w ciasnych tunelach. Gdzie był Rambo w tamtej chwili? Część naszych rośłych GROM-owców podczas operacji w Afgańskich wioskach stanowiła wsparcie, trzymając plecy tym, którzy mieścili się w średniowiecznych dla nas domkach, wręcz nie z tej planety. Ale w chwili zatrzymania samochodu, podczas jego kontroli i przejęcia, to ja i mi podobni byliśmy ubezpieczeniem dla wielkich chłopów, którzy potrafili w chwili prawdy wyciągnąć z samochodu kierowcę wraz z fotelem.

Dlatego odpowiedź odnośnie fizyczności operatora jest taka, a nie inna. Każdy może być! Poza siłą, która jest konieczna do tej roboty, przydają się zwinność, spryt, ponadprzeciętna

sprawność fizyczna, świetna koordynacja wzrokowo-ruchowa. Operator musi być śmiały, nie może się wahać. Musi iść, jak nie do przodu, to w lewo albo w prawo, ale iść i walczyć... Tą całą fizycznością kieruje jednak głowa. Tak – głowa! Niech kandydat będzie największym z wielkich, ale jak mózg nie jest zalany olejem, to moje 5.56 mm ma po prostu łatwiejszy cel.

Wstępu do Jednostki strzegą psycholodzy, którzy dbają, by kandydat na operatora mieścił się w odpowiednich ramach. Dla wielu, niezależnie od ilości robionych pompek, te wymogi dotyczące IQ są poza zasięgiem. Musimy też pamiętać o czymś takim, co się nazywa hartowaniem organizmu. Na zdjęciu czy w filmie brudny i zmęczony żołnierz wygląda dobrze. Twardziel. Ale trzeba wyjść ze strefy komfortu, doznać oddziaływania zimna, gorąca, głodu i pragnienia w trakcie szkolenia, by w boju nie dać się zaskoczyć. Wiedzieć, że ciało bez michy chce walczyć, a zimno nie spowoduje braku motywacji do walki.

專家

III.25

Szkolenie

Po przejściu selekcji następuje okres wielomiesięcznego szkolenia. Podczas niego uczy się kandydata na operatora technik, taktyk i procedur wykorzystywanych w Jednostce GROM, posługiwania się wieloma rodzajami broni i każdym możliwym wojskowym sprzętem. Tego nie da się nauczyć osiłka, który nie ma w głowie oleju.

Nowoczesny wojownik, a zwłaszcza rasowy snajper, musi być cholernie inteligentnym gościem, gdyż nasze operacje są tak samo precyzyjne i skomplikowane jak operacje przeprowadzane przez kardiochirurga na otwartym sercu. Dlaczego takie porównanie? Bo operatorzy GROM-u walcząc, operują na żywym organizmie. Jak inaczej nazwać odbija-

nie zakładników? Nieudana operacja kończy się śmiercią, zwycięstwo zaś jest daniem drugiego życia. Już na wstępie wpajamy, że podczas walki w sytuacji zakładniczej najważniejsze jest życie ratowanych. Potem jest zespół, sekcja i my sami.

Wiemy, że sekcja jest tak sprawna jak najśłabszy z nas i traktujemy to śmiertelnie poważnie. Dbamy więc o to, by każdy z nas był wirtuozem w tej robocie. Szkolimy się po to, by zwyciężać, każdy trening musi być jak najbardziej zbliżony do rzeczywistego działania. Trenując, walczy się dosłownie o przeżycie. Operatorzy jednostek specjalnych są specjalistami wysokiej klasy, profesorami w swym fachu. Przekłada się to na cały system pojmowania naszej roboty. Nie po to się nas szkoli, by nam mówić, jak mamy wykonywać swoje zadania. W związku z tym wydaje się nam rozkaz wykonania operacji, ale jej zaplanowanie i wykonanie leży już w naszych rękach, a raczej – w naszych umysłach. To my na etapie planowania jesteśmy analitykami, strategami i adwokatem diabła, by potem w trakcie trwania operacji nie pytać o scenariusz, a skutecznie działać, stawiając pewnie kolejny krok.

Jak dochodzi się do takiego poziomu wyszkolenia? Nie jest to możliwe w trybie eksternistycznym. Trening, trening i jeszcze raz trening, poparty możliwością czerpania z wiedzy poprzedników, czyli doświadczonych instruktorów. Długotrwałe zespołowe treningi i możliwość szkolenia się ze starszymi operatorami (oni są naszymi mistrzami) to konieczne elementy do wytworzenia w organizmie tak zwanej pamięci ruchowej, która umożliwia perfekcję działania. Weźmy sobie za przykład prostą naukę strzelania z pistoletu; kursant ma obowiązek wykonywać każdą czynność płynnie, wręcz precyzyjnie, żadne z powtórzeń nie może być niechlujne.

Setki, a raczej tysiące powtórzeń dobycia pistoletu z kabury, odpowiednie ułożenie dłoni na broni... W trakcie prostowania rąk z bronią następuje automatyczne zgrywanie przyrządów celowniczych, płynna praca na spuście. Te tysiące powtórzeń powodują, że operator dobywa broń i celnie strzela bez skupiania się nad tymi czynnościami. Pamięć mięśniowa pozwala na szybkie, automatyczne dobywanie broni i takie oddanie strzału, by pocisk padł w pożądane miejsce. Czas! W moim przypadku, dojście na odpowiednio wysoki poziom, by czuć się pewnym w tej robocie, zajęło mi około pięciu lat. Roczny kurs podstawowy, dwa lata intensywnego treningu na zespole bojowym, bojowe abordaże na wodach Zatoki Perskiej, następnie wojna w Iraku sprawiły, że zacząłem na serio czuć tę robotę – a był to już mój piąty rok w GROM-ie.

Tyle lat i doświadczenia trzeba, by z żołnierza zrobić operatora; w każdym razie ja tyle potrzebowałem. Popatrzcie na to tak: ile lat trzeba, żeby zostać mechanikiem samochodowym, stolarzem czy fryzjerem? Kto chce, by jego dokumenty rozliczała księgowa po maturze z rocznym doświadczeniem? A może znajdzie się ktoś chętny na wyrwanie zęba u dentysty tuż po studiach? A co powiecie o chirurgu? Ile lat musi się kształcić kardiochirurg, by operować na otwartym sercu? Dlatego my nazywamy siebie operatorami: ponieważ nasze operacje przeprowadzane są na żywym organizmie: jeżeli się pomylimy, zakładnik może nie przeżyć.

專 家

III.25

Umiejętności specjalne

Pięknie brzmiące słowo „komandos” kojarzy nam się z kimś, kto skacze ze spadochronem, nurkuje, jest w stanie prowadzić dowolny rodzaj pojazdu. Ok, te umiejętności

są bardzo ważne, ale każda z wymienionych metod przemieszczania się to tylko sposób, w jaki żołnierz dostaje się w rejon działania i dopiero tam zaczyna się prawdziwa robota. A że skoki spadochronowe, nurkowanie i szaleńcza jazda samochodem na ekranie w kinie wyglądają efektownie, to mylnie sądzi się, że to najwyższy poziom kunsztu. Często dużo trudniej jest sekcji otworzyć taktycznie zabarykadowane drzwi, niż wylądować zwartą formacją po przelecieciu na spadochronach trzydziestu kilometrów.

Na dowód tego mogę wam zdradzić, że ilość czasu poświęconego na trening przerzutu w stosunku do treningu taktycznego ma się jak jeden do dziesięciu. Sekcje szkolą się, a w naszym słownictwie „zgrywają” nie tylko na strzelnicy, ale przede wszystkim w miejscach, w których analitycy przewidują ich działanie. Buduje się do tego celu odpowiednie obiekty, tak zwane *killing house*. Są to makiety do ćwiczeń walk w bliskim kontakcie. Za przykład takiego obiektu może posłużyć nasz GROM-owski domek z opon zbudowany na początku lat dziewięćdziesiątych. Spokojnie mogę twierdzić, że pewnie był to pierwszy tego typu obiekt w całym bloku wschodnim. Został wybudowany przez moich starszych kolegów, którzy po powrocie ze szkolenia w USA przywieźli nową wiedzę i uznali, że tego typu obiekt jest konieczny do dalszego rozwoju. Dziś to są rozbudowane kompleksy. Nie atrapy samolotów, ale prawdziwe sprobowane tam samoloty, a nawet specjalnie zatopione wraki, by i pod wodą móc się szkolić. A szkolimy się po to, by zwyciężać, a nie ginąć.

Morale i motywacja

Często kierowane są do mnie pytania o powody wstąpienia do wojska, o patriotyzm... Gdy słyszę hasło typu „walka

za ojczyznę do ostatniej kropli krwi” lub, że ktoś chce „ginać za ojczyznę”, nie chce mi się nawet rozmawiać, by przekonywać, że można inaczej. Jak już napisałem, my – nowocześni żołnierze szkolimy się po to, by zwyciężać, nie po to, by ginać. Niech giną nasi wrogowie. A teksty w rodzaju: „Jednym z najciekawszych elementów szkolenia jest nauka pracy w zespole, a może raczej nauka bycia członkiem zespołu. Za jakie nagrody żołnierz ryzykuje życie? To pytanie musi postawić sobie i szkoleniowiec, i dowódca, i sam żołnierz. Wojownik ryzykuje honorem. Żołnierz walczący w II wojny światowej umierał za ojczyznę, za kolegów z oddziału” są dobre na etapie chłopców, którzy mając osiemnaście lat, wstępują do wojska i faktycznie chcą walczyć za ojczyznę z pobudek patriotycznych. Jednocześnie często wysypują śmieci do lasu, a na zadymach rzucają kamieniami w policję.

Dużo trudniej jest być patriotą i zbierać z chodnika kupę po swoim psie, segregować śmieci i być po prostu przyzwoitym człowiekiem. Jest taki drugowojenny dowcip: „Brytyjczycy walczą za królową, Japończycy za cesarza, a Amerykanie o suweniry”. Więc za co my mamy walczyć? – nie wiem, czy potrafię odpowiedzieć na to pytanie. Uwierzcie mi, że żołnierz, ten co powąchał trochę prochu i napatrzył się na ludzkie nieszczęścia, z czasem staje się pacyfistą. Ale niestety, gdy nadejdzie taka potrzeba, walczyć trzeba. Więc o co? Najlepiej niech każdy sobie odpowie sam na to pytanie, bo skuteczniej walczy się, wierząc w słuszność sprawy, o jaką prowadzi się bój.

專家

III.25

Podsumowanie. Przemiana mentalna

Jednak by to zrozumieć, trzeba poza szkoleniem ciała przejść coś, co nazywamy zmianą mentalną, bo nie da się szkolić kursanta w tak zaawansowanych technikach bez tej

zmiany. Dzisiejszy wojownik nie walczy w pojedynkę jak Rambo, a w grupie. Bez zrozumienia systemu nie da się przejść tej bariery, po niej słowo komandos traci na znaczeniu, ale to można zrozumieć jedynie podczas szkolenia. Bo jak wytłumaczyć, że instruktor podczas szkolenia zamiast wgniatać kursanta w błoto – jak się to dzieje podczas wielu filmowych scen – wyciąga pomocną dłoń i kolejny raz tłumaczy, jak się nie potknąć. Nie zrozumcie mnie źle, że się ktoś z kimś cacka i że trafiają do nas ciamajdy. Po prostu szkoli się świadomego żołnierza, znającego swą bojową wartość i potrafiącego skutecznie wykorzystać nabyte umiejętności. Mając takiego żołnierza, można na poważnie rozmawiać z nim o wykorzystaniu noża, który dziś służy do ułatwiania sobie życia podczas pracy, a nie do eliminowania przeciwnika² – do tego dziś mamy odpowiednią broń. Takiego żołnierza nie trzeba motywować i nagradzać za wykonaną robotę. Wszystko to, co tu wam opisałem, jest dla nas oczywiste i nie robi się z tego filozofii, tą robotą się po prostu żyje. ■

² Moim zdaniem nóż, a raczej noże, miały i mają duże znaczenie w siłach specjalnych. Użycie noża to ostateczność, ale wykluczyć jej nie można. Taki trening (obrona przed nożem) siły specjalne także prowadzą. Rasowy żołnierz sił specjalnych w zależności od akcji, w której bierze udział, jest uzbrojony przynajmniej w kilka różnych noży (przykład skoku spadochronowego, nurkowania czy też alpinizmu miejskiego – wysokościówki). Nie ma noży uniwersalnych do wszystkiego, podobnie jak nie ma uniwersalnych butów na każdą porę roku. Dlatego dobór noży to indywidualna kwestia każdego operatora, lepiej go mieć przy sobie pod ręką, niż musieć o niego jeszcze walczyć (przyp. A. Kruczyński).



Naval – były operator jednostki specjalnej GROM. Wielokrotnie odznaczany, m.in. Krzyżem Kawalerskim Orderu Krzyża Wojskowego i Krzyżem Komandorskim Orderu Krzyża Wojskowego przyznawanym za czyn wybitnego męstwa połączony z narażeniem życia. Walczył na wodach Zatoki Perskiej, Iraku i Afganistanie. W 2012 roku konsultant oraz jeden z dwóch pierwowzorów postaci GROM-owca twórców gry komputerowej Medal of Honor. Warfighter. Po zakończeniu czynnej służby prowadzi własną firmę szkoleniowo-doradczą Naval Polska.

Jest autorem *Przetrwać Belize* (2013), *Ostatnich gryzą psy* (2017), *Zatoka* (2018), *Camp Pozzi* (2018), *Ekstremalnie. Poradnik treningowy* (2019), *Chłopaki z Marsa* (2020).

KSIĄŻKI, KTÓRE UKSZTAŁTOWAŁY MOJĄ WIZJĘ ŚWIATA

專家

III.25

Maurycy Beniowski, *Pamiętnik*

To historyczno-geograficzny, a przede wszystkim literacki opis dziejów Hrabiego Maurycego Beniowskiego, człowieka który wyprzedził swą epokę o kilkaset lat w pojmowaniu człowieczeństwa i równości społecznej. Niestety ludzie utopijnie uczciwi skazani są na przegraną, a w jego wypadku do tego stopnia, że przez wieki ten wybitny podróżnik i żołnierz był uznawany przez mocarstwa za awanturnika i fantastę, a jego spuścizna odkrywcy wręcz została zafałszowana. Warta przeczytania książka, przede wszystkim dla romantyków, do których się sam zaliczam. Życiowe przygody Beniowskiego pokazują, że warto żyć pełną piersią niezależnie od przeciwności losu. Każdy kolejny dzień może przynieść coś ciekawego i dobrego, dla czego warto żyć.

Władcy gromów

Jednostki elitarne i oddziały specjalne
jako narzędzie w rękach
decydenta politycznego

Kto potrzebuje jednostek elitarnych?

Odpowiedź krótka na pytanie: wszyscy.

A oto odpowiedź dłuższa. W czasie rozmów redakcyjnych przy planowaniu tego tekstu rozmowa zesłała na Nieśmiertelnych, elitarną gwardię, którą dysponowali perscy królowie dynastii Achmenidzkiej, m.in. znany nam z bitwy w Termopilach Kserkses. Wtedy redaktor tomu podsunął mi fragment traktatu Sun Zi, wraz z komentarzem starożytnego interpretatora:

Jeśli wódz nie zdoła właściwie ocenić wroga, to z nielicznymi siłami uderzy na liczniejszego, użyje słabych oddziałów, by uderzyć na silne i wojnę prowadzi, nieformując doborowych sił uderzeniowych¹.

¹ Xuanfeng 選鋒: nieostrość terminu pozwala przełożyć go też na „sily elitarne”. Z kontekstu i innych dzieł z epoki oraz komentarzy interpretatorów wnosić można, że sily te miały służyć jako awangarda całej armii lub jednostki doborowe (przetamujące) – sily przeznaczone

Taka armia zwie się „skazaną na paniczną ucieczkę z pola bitwy”.

W dawnych wiekach [państwo] Qi miało siły przetamujące (伎擊強), Wei jednostki doborowe, Qin po zwycięstwa sięgało swoimi Odważnymi (銳士), Han miało Rycerzy Trzech Rzek (三河俠士), biegłych w mieczem władaniu; Wu swoich nazywało Pokonującymi Trudności (解煩), a Qi Decydującymi o przeznaczeniu (決命), Tang zaś Przepalającymi w skoku (跳盪) – wszystko to nazwy dla sił elitarnych. Za dzieło zwycięstwa się brać, nijak bez tychże. Gdy armia jest gotowa do wymarszu, wódz przebiera w szeregach, szukając biegłych w rozmaitych sprawnościach, by uformować z nich osobne oddziały, z dziesięciu biorąc jednego, a z dziesięciu tysięcy – jeden tysiąc².

O wyznaczaniu celów strategicznych wojny decydują politycy, tak jak kiedyś władcy. Zanim uciekną się do użycia siły zbrojnej, wypróbują szereg tańszych instrumentów oddziaływania, środków wymuszenia swojej woli na przeciwniku. Instrument ostateczny, a jednocześnie najbardziej kosztowny, stanowi siła militarna. Im twardsze ostrze sił zbrojnych, tym więcej do powiedzenia ma polityk i dyplomata w targach przy stole negocjacyjnym. A najdroższym elementem sił zbrojnych są jednostki elitarne. Nie tylko jako instrument do realizacji inaczej nieosiągalnych celów. Także jako czynnik podnoszący morale i odstraszący.

do rozbijania szyków przeciwnika. W *Sztuce wojny* i w innych traktatach militarnych starożytnych Chin teza powtarza się jak mantra: siły przetamujące (specjalne) są niezbędną częścią armii. Jeden ze starożytnych komentatorów traktatu pisze: „Zwykle używa się w bitwie doborowych oddziałów jako ostrz linii natarcia” (współczesny termin to Forward Edge of the Battle Area, FEBA). Po pierwsze dlatego, że wzmacniają determinację innych żołnierzy, po drugie – są w stanie zniszczyć centrum oporu wroga. (przyp. red.)

² *Sztuka Wojny i komentarze jedenastu uczonych* 十一家注孫子,

Rola jednostek elitarnych we współczesnych konfliktach

Przez tysiąclecia w walce stosowano lekkie, małe i wysoce mobilne jednostki, wykorzystywane do prowadzenia działań nieregularnych lub rajdowych. Każda epoka w historii wojen ma swoich bohaterów i swoje symbole. A jaki oręż zostanie w przyszłości uznany za symbol naszych czasów? Jednostki specjalne.

Wybrany demokratycznie decydent często nie potrafi zrozumieć możliwości instrumentu, jakim są siły elitarne. W jaki sposób mogą wpływać na geografie decyzyjną konfliktu? Dlaczego samo ich istnienie może wpływać na dobór strategii i działania u przeciwnika – w myśl zasady, że armię tworzy się też po to, żeby jej nie musieć używać. Zamiast niszczyć potencjał militarny i gospodarczy, należy prowadzić działania mogące odwieść wroga od kontynuowania agresji, nie sięgając po instrumenty, które prowadzą do wybuchu otwartej wojny.

Zasadniczymi rodzajami operacji realizowanych przez jednostki specjalne są akcje bezpośrednie, rozpoznanie specjalne i wsparcie wojskowe. Działanie jednostki specjalnej następuje w złożonym środowisku ludzkim – interwencje podejmuje się przeciw bojownikom rozproszonym, wtopionym w ludność. W takim środowisku szczególnie istotne staje się panowanie nad intensywnością przemocy aplikowanej przeciwnikowi. Stąd w polskim GROM-ie kładzie się nacisk na precyzję – na „chirurgiczny” charakter realizowanych misji.

Eksperci Rand Corporation – John Aquila i David Ronfeld stwierdzili, że współczesne realia konfliktów stworzą środowisko dla jednostek, które:

- są małe i bardzo mobilne;
- dysponują informacjami na żywo z satelitów i rozpoznania;
- uderzają w niespodziewane miejsca maksymalną dostępną siłą lub w najbardziej niekorzystnym dla przeciwnika momencie (np. Wikingowie stosowali taktykę niszczenia zakotwiczonej floty wroga przez zaskoczenie, wykorzystywali dogodny czas: niedziele, święta, a zwłaszcza porę mszy).

W branży panuje przekonanie, że przewagę oddziaływania w konflikcie będzie miała strona nie tyle silniejsza liczebnie, co zdolna oddziaływać poprzez zastosowanie sił specjalnych. Jednostki takie w sposób naturalny, wynikający z filozofii ich działania, są przystosowane do poruszania się w środowisku chaotycznym, bez frontów i tyłów. Naturalne przystosowanie polega na wykorzystaniu nowoczesnych technologii i sprzętu, rygorystycznego i jak najbardziej realnego szkolenia, decentralizacji i autonomicznego działania oraz szybkości reagowania. Sun Zi, autor traktatu *Sztuka wojny*, nazwałby jednostki elitarne idealnym przykładem uzyskiwania tzw. Przemężnej Siły (właśc. *Mocy*, s. 355), tj. w tym kontekście stworzenia maksymalnie korzystnej przewagi lokalnej poprzez skrajne podwyższenie parametru wyszkolenia, morale, zdolność uzyskiwania zaskoczenia i innych, które w jednostkach elitarnych doprowadzane są do perfekcji. Wszystkie czynniki składające się w synergiczny efekt ich cech prowadzą do powstania instrumentu co prawda bardzo kosztownego w wytworzeniu, jednak proporcjonalnie efektywnego.

Przykładem oddziaływania tej przemężnej siły w kontekście użycia sił specjalnych jest zniszczenie twierdzy Eben-Emael w czasie niemieckiej inwazji na Holandię

w 1940 roku. Tysiąc żołnierzy w zaledwie kwadrans uległo atakowi sześćdziesięciu spadochroniarzy.

Decydent i żołnierze – dynamika relacji

Jednym z podstawowych warunków sprawności jednostki elitarniej jest dobry kontakt z decydentem planującym jej użycie. Najlepiej ilustruje to przykład z początku lat 90. Na jednych ze wspólnych ćwiczeń koledzy z SAS-u pochwalili się nam, jaki model współpracy można spotkać pomiędzy światem polityki a siłami specjalnymi.

Premier Margaret Thatcher dyskutowała o sposobie rozwiązania pewnej sytuacji kryzysowej bezpośrednio ze starszym oficerem sił specjalnych, dowódcą ataku, który osobiście i w najdrobniejszych szczegółach przedstawiał jej wypracowaną oraz uzgodnioną wersję proponowanego siłowego rozwiązania (akcja ratunkowa). Operatorzy SAS-u podkreślali, że komunikacja bezpośrednia z decydentem była i do dzisiaj jest normą. Nie ma zbędnych pośredników, nie ma żadnych przekłamań – wszystko jest zaprezentowane czarno na białym. Jeśli zaistnieje potrzeba, dowódca ataku osobiście może odpowiedzieć na każde pytanie dotyczące planowanej akcji.

Moje osobiste zetknięcie się z takim modelem współpracy na styku nie tyle polityki i sił specjalnych, co raczej pomiędzy generalicją (admirał Bob Harward) a polskimi siłami specjalnymi miało miejsce w 2003 roku w Kuwejcie oraz Iraku. Admirała Harwarda polscy żołnierze dobrze znają. Często pojawiał się w tym samym hangarze, gdzie stacjonowaliśmy wspólnie z kolegami z USA. Był jednak na tak wysokim stanowisku, że nikomu się nawet nie śniło,

że kiedyś zawita do naszej części baraku, naszego wydzielonego boksu GROM-u. Wydawało się nam, że był jak bóg, poza naszym zasięgiem.

Aż tu nagle, bez jakiegokolwiek zapowiedzi, na kilkanaście dni przed wybuchem wojny pojawia się u GROM-owców. Jestem bardzo zdziwiony. Zapraszam gości do mojego prowizorycznego gabinetu – to mały pokój o wymiarach trzy na trzy metry zrobiony z płyty wiórowej. Wołam także na spotkanie mojego oficera łącznikowego Karola – siły muszą być wyrównane, a admirałowi towarzyszył nieodłączny adiutant.

Siadamy razem z kubkami kawy w rękach. Harvard rzuca parę żartów, po chwili poważnieje. „Mam ważną sprawę. Niebawem zacznie się wojna. Jest też zadanie dla GROM-u. Chodzi o atak na jedną z platform przeładunkowych na wodach Zatoki Perskiej. Co pan pułkownik na to?”

Wow! Wtedy dyskretnie spojrzałem na Karola. Ten nie-dostrzegalnie się uśmiecha. Odpowiadam, że na taki rozkaz czekaliśmy bardzo długo. Po to tu jesteśmy. Po to tyle lat tak ciężko trenowaliśmy. Admirał podziękował za potwierdzenie gotowości do działania, zaznaczył także, że nie spodziewał się innej odpowiedzi. Wieczorem otrzymałem pierwszy pakiet informacji o naszym celu.

Przed rozpoczęciem akcji sam admirał niespodziewanie pojawił się na nabrzeżu, wygłosił płomienną motywującą przemowę do wypływających na akcję bojową żołnierzy. Już po akcji, kilka dni po rozpoczęciu wojny, gdy wojowaliśmy gdzieś w Iraku w rejonie Basry, admirał osobiście pofatygował się, by odwiedzić nasze prowizoryczne obozowisko i podziękował za działania na platformie oraz w porcie Umm Kasr.

Różnice między jednostkami specjalnymi a konwencjonalnymi

Najbardziej charakterystyczną cechą sił specjalnych jest wywieranie oddziaływania na nieproporcjonalnie do swojej wielkości wysokim poziomie, na poziomie strategicznym. Widzimy to szczególnie jasno w przypadku zadań związanych z rozpoznaniem. Tak zwane rozpoznanie specjalne uzupełnia narodowe oraz sojusznicze środki i systemy zdobywania informacji rozpoznawczych przez dostarczanie dobrze zdefiniowanych, wysoce prawdopodobnych oraz terminowych wiadomości o kluczowym dla prowadzonych działań znaczeniu.

Co znamienne, siły specjalne prowadzą działania w pełnym spektrum konfliktu, samodzielnie lub przy wsparciu wojsk konwencjonalnych. Operacje specjalne to akcje nieproporcjonalnie małych jednostek, które jednak wywierają wpływ na całe zgrupowania sił przeciwnika. Cechuje je wysoka efektywność o znaczeniu strategiczno-operacyjnym. Zazwyczaj stosowane są w sytuacjach i miejscach, gdzie istnieje znaczne ryzyko polityczne.

Widzimy to szczególnie jasno w przypadku zadań związanych z rozpoznaniem. Rozpoznanie specjalne dostarcza informacji określonych w priorytetowych wymaganiach. Informacje te uzupełniają narodowe oraz sojusznicze środki i systemy zdobywania informacji na całym teatrze działań. Siły specjalne dostarczają konkretnych, dobrze zdefiniowanych i aktualnych informacji o znaczeniu strategicznym, które mogą być kluczowe dla prowadzonych działań.

Francuski generał Alain Gaigneron de Marolles (1927–2000), jeszcze w randze pułkownika działając w Afryce, z doświadczeniami z Algierii i Indochin, stwierdził, że siły specjalne nie mogą być skuteczne, jeśli nie dysponują

wsparciem tajnego aparatu wywiadowczego i bezpieczeństwa. Jednostki specjalne dokonują rozpoznania na poziomie strategicznym, a konwencjonalne na taktycznym. Sam założyciel brytyjskiej SAS David Stirling (1915–1990) twierdził, że dowodzenie musi odbywać się na poziomie strategicznym. Realizowanie zadań właśnie na tym poziomie było według niego sposobem stwierdzenia, czy jednostka działa w roli „specjalnej”, czy nie.

Przykładem na to, że użycie oddziałów specjalnych często stanowi ostatnią deskę ratunku dla realizacji misji, jest mało znana operacja z 7 grudnia 1942. Zadaniem dwunastu komandosów dowodzonych przez majora Haslera było podłożenie min pod niemieckie łamacze blokady zacumowane w porcie w Bordeaux. Port znajdował się w centrum miasta, więc nie można go było zbombardować (straty cywilne), ani wykonać rajdu bardziej tradycyjnych oddziałów (przewidywane wysokie straty wśród atakujących).

Z dwunasto-osobowego zespołu do miejsca realizacji misji dopłynęło jedynie czterech komandosów na dwóch kajakach. Zniszczyli i zatopili statki przemycające surowce wojenne o wyporności 26 000 ton. Dość, by wymusić na Niemcach redukcję operacji transportowych.

Istotną różnicą między jednostkami elitarnymi a siłami o specjalnych zdolnościach jest inwestycja w wyszkolenie i wyposażenie. Jednostki elitarne zasadniczo nie mają ograniczeń budżetowych (nie jest to prawdą do końca, myślenie życzeniowe) – jedynym parametrem, który interesuje osoby decydujące o budżecie, jest osiągnięcie maksymalnej skuteczności.

Siły elitarne to nie grupy komandosów czy szczególnie dobrze wyszkolonych operatorów. Patrząc bardziej ogólnie to siły, które zdolne są do osiągnięcia celów o doniosłym znaczeniu strategicznym. Natura tego oddziaływania polega na realizacji zadań psychologicznych. Idealnie potwierdza

to słynny rajd płk. Doolittle'a na cele w Tokio, Nagoi, Kobe i Osace w kwietniu 1942 roku. Rajd udowodnił przeciwnikowi, że Stany Zjednoczone potrafią dokonać projekcji siły na terytorium przeciwnika, nawet będąc w głębokiej strategicznej defensywie. Rajd podniósł też skutecznie morale własnych ludzi oraz doprowadził do poważnego zamieszania w dynamice władzy u Japończyków. O czym mało kto wie, dowództwo japońskie uznało, że bombowce uczestniczące w rajdzie wystartowały z wyspy Midway, a nie z lotniskowców, co przypieczętowało japońską decyzję zdobycia tego skrawka lądu.

Od strony technicznej rajd został przeprowadzony dzięki intensywnym treningom pod nadzorem pomysłodawcy operacji, który zdołał przekazać podkomendnym swoje mistrzowskie wyczucie pilotażu, a zwierzchnikom wizję całej misji. Płk James Doolittle (1896–1983) był jednym z najsłynniejszych pionierów lotnictwa i wybitnym inżynierem-wynalazcą, odpowiedzialnym m.in. za skonstruowanie sztucznego horyzontu. To osobowość, która odegrała wielką rolę, podobnie jak u nas gen. Sławomir Petelicki, który walczył przyczynił się do powstania JW GROM. Człowiek z wizją, wiedzą i doświadczeniem, które pozwoliły na powołanie do życia instrumentu oddziaływania o nadzwyczajnych możliwościach.

Warto na koniec dodać, że współcześnie różnice doktrynalne pomiędzy państwami sprawiają, że nie ma zgody co do definicji działań specjalnych. Działania specjalne są ujawniane przeciwnikowi dopiero wtedy, kiedy ten pada ich ofiarą – nie są więc tajne, ale chwilowo utajnione.

Cieszymy się z sukcesów, uczymy na porażkach

Można wyróżnić dwa rodzaje operacji uwalniania zakładników: planowe – poprzedzone dokładnym rozpoznaniem

i planowaniem oraz wymuszone (natychmiastowe), prowadzone wówczas, gdy planowe działania są zakłócone, a życie zakładników bezpośrednio zagrożone. Przykładem świetnie oddającym „ideał” operacji starannie zaplanowanej, w której siły elitarne udowadniają swoją przewagę, jest Operacja Piorun. Słynny rajd izraelskich komandosów na lotnisko w Entebbe z lipca 1976 roku, w celu uwolnienia zakładników. Samolot Air France z Tel Avivu do Paryża został porwany i po dotankowaniu w Libii wylądował w Ugandzie.

Izraelski Sztab Operacyjny wybrał szturm dużą grupą uderzeniową jako potencjalnie najpewniejszy sposób pokonania siedmiu porywaczy wspieranych niejawnie przez ugandyjskiego dyktatora Amina. Akcja około stu komandosów rozpoczęła się fortem – z jednego z czterech samolotów lądujących na lotnisku, na którym przetrzymywano zakładników, wytoczył się mercedes identyczny z tym, którym jeździł ugandyjski przywódca. Chwilowy paraliż decyzyjny przeważał. Zabito sześciu z siedmiu porywaczy oraz czterdziestu pięciu żołnierzy ugandyjskich – za cenę życia trzech porwanych i dowódcy operacji Jonatana Netanjahu.

Inaczej zakończyła się słynna akcja odbicia zakładników przetrzymywanych przez tłum, który opanował ambasadę amerykańską w Teheranie w kwietniu 1980 roku. Operację realizowała amerykańska Delta Force. Ich oddział nie dostał się nawet na miejsce akcji. Przyczyną „zewnętrzną” porażki była burza piaskowa, która doprowadziła do zabłądzenia dwóch i przymusowego lądowania trzeciego śmigłowca. Ta przyczyna „naturalna” ujawniła wpływ czynnika ludzkiego: oprócz użycia pilotów „zwykłych”, nieprzeszkolonych do zadań specjalnych, stwierdzono istnienie szkodliwej rywalizacji między różnymi rodzajami wojsk.

專
家

III.26

Założenia operacyjne jednostek elitarnych

W nowożytnej historii w XIX i na początku XX wieku Brytyjczycy z desperacją walczyli na północno-zachodniej granicy indyjskiej z przeciwnikiem, który prowadził działania wojenne o charakterze nieregularnym i niekonwencjonalnym. W naszej historii też możemy znaleźć dużo przykładów niekonwencjonalnego wykorzystania sił wojskowych w wojnach.

Protoplastów żołnierzy realizujących operacji specjalne w dzisiejszym rozumieniu doszukujemy się w jednostkach specjalnych z okresu II wojny światowej. To wtedy walczące strony zaczęły dochodzić do wniosku, że za pomocą nietrady-cyjnych sił mogą odnieść zwycięstwo. Zaczęto tworzyć oddziały do zadań specjalnych, do misji wyjątkowych, za pomocą których można było wpływać na losy całej wojny.

Oczywiście od II wojny światowej się nie zaczęło. W trakcie III powstania śląskiego występowały oddziały o charakterze specjalnym np. grupa Wawelber. Oddziały specjalne stosowano również w trakcie wojny z bolszewikami w roku 1919/20. W drugiej połowie lat 30. powstał oddział spadochronowy w Bydgoszczy, który kilkakrotnie na manewrach przed wojną pokazał decydentom wojskowym, jak mała grupa specjalna zrzucona na spadochronach na tyłach przeciwnika może namieszać, niszczyć mosty i tory kolejowe.

Precyzja

Bardzo trudno jest za pomocą tradycyjnych, konwencjonalnych sił i środków działać na współczesnym polu walki. Bardzo dobrą metaforą wydaje się praca chirurga. Mimo że na pierwszy rzut oka żołnierze i lekarze (chirurdzy) są dwoma zupełnie innymi światami, to jednak poprzez

rozwój techniki i zmiany, jakie zaszły za pomocą techniki, mają wspólną cechę: obie grupy w swoich działaniach stawiają na precyzję. Wszystko rozbija się o koszty i o jak najmniejszą liczbę ofiar. Chodzi o zadanie przeciwnikowi maksymalnie dużych strat przy jak najniższych nakładach materialnych i ludzkich z własnej strony.

Czas reakcji

Siły specjalne to kwintesencja współczesnego pola walki. Są nieliczne, ale przygotowane do działania z zaskoczenia w każdych warunkach. Co najwyżej cenimy we współczesnym świecie? Czas. Obecnie czas ma decydujący wpływ na to, czy osiągniemy sukces, czy nie. Tak samo rzecz ma się w przypadku działań wojskowych. Kto szybciej przeprowadzi decydujący cios, ten ma dużo większą szansę na odniesienie zwycięstwa.

專家

III.26

Zaskoczenie

Zmienność, nieprzewidywalność i zaskoczenie stanowią podstawowe uwarunkowania bezpieczeństwa wynikające z natury świata, jego przyrody i realiów życia społecznego, w których ciągły ruch, będący fundamentalnym atrybutem rzeczywistości powoduje nieuchronne, niemożliwe do przewidzenia zmiany.

Do takich zjawisk należy terroryzm międzynarodowy, zwłaszcza w jego współczesnej formie. Terroryzm jest zjawiskiem dynamicznym i trudnym do zdefiniowania. 11 września 2001 roku miały miejsce jedno z najbardziej spektakularnych zamachów w dziejach świata. Tego dnia kilku fanatyków inspirowanych ideologią fundamentalistycznego islamu zadało dotkliwy cios jednemu na świecie supermocarstwu.

Omawiając zamachy z 11 września w kontekście czynnika zaskoczenia, należy wyjaśnić, co rozumiemy pod tym pojęciem. W działaniach terrorystycznych zaskoczenie może przybierać różnorodne formy. Nieznana wcześniej metoda zamachu, niespodziewane miejsce czy czas ataku lub zaskoczenie uzyskane w formie uśpienia czujności przeciwnika.

Według Stefana Mossora zaskoczenie należy interpretować jako zjawienie się siły, której rzeczywistego potencjału nieprzyjaciel się nie spodziewa lub skierowanie jej tam, gdzie jej nie oczekuje. Oczywiście odnosząc to do konfliktu asymetrycznego pomiędzy państwem a podmiotem terrorystycznym, zaskoczenie ma nieco inny wymiar, choć jego istota pozostaje w zasadzie niezmienna. Grupa osób niereprezentujących armii innego państwa uzyskała zaskoczenie poprzez atak w miejscu i przy zastosowaniu środków, których władze Stanów Zjednoczonych nie brały pod uwagę w szczególnych działaniach ochronnych wewnątrz państwa.

Zastraszenie i odstraszenie

Każdy, kto ma w dyspozycji oddział elitarny światowej klasy, wpływa samym faktem jego posiadania na posunięcia taktyczne i strategiczne przeciwnika, w tym często na doniosłe decyzje strategiczne. Bez wątpienia odbija się również na morale żołnierzy oddziałów tradycyjnego wojska, którzy muszą się liczyć z atakiem chirurgicznym w każdej chwili dnia i nocy. Najlepszy efekt w tym zakresie generują jednostki izraelskie.

Przykładem ze świata zwierząt świetnie obrazującym zasadę odstraszania jest działanie osaczonego wilka. W sytuacji totalnego zagrożenia wilk automatycznie wszystkimi otworami „zrzuca z siebie zbędny balast”. Robi tak, by ważyć mniej i móc szybciej uciekać. Krew z łap odpływa do korpusu, a zwłaszcza do pyska, którego każdy milimetr jest maksymalnie ukrwiony, dziąsła zaczynają krwawić.

Pysk będzie kluczowy w walce, musi być sprawny w stu procentach. O aspekcie psychologicznym nie wspomnę – widok napęczniałych krwawiących warg i wielkich zębów – powoduje strach. Rasowy komandos wkraczając do akcji, zachowuje stuprocentową czujność, jego zmysły są maksymalnie wyostrzone, a on gotowy do błyskawicznej reakcji na zaistniałą sytuację. Wytworzona treningiem determinacja i inne podwyższone do maksimum parametry siły bojowej równają się z tym, co miał na myśli Sun Zi, pisząc o tym, jak skuteczność bojową drastycznie powiększa stawianie walczących w sytuacji ekstremalnej.

Nieczytelność

W celu osiągnięcia dalekosiężnych efektów trzeba być nieprzewidywalnym w oczach przeciwnika. To jedna z głównych idei stanowiących fundament istnienia jednostek specjalnych. To bezpośrednie nawiązanie do idei wojsk *qi* i *zheng* w chińskiej sztuce wojennej³. Chodzi o wprowadzanie do sytuacji takiego czynnika, który zdoła maksymalnie przykryć i w uciążliwy dla przeciwnika sposób zdezaktualizować jego plany i sprawić, że jego przestrzeń decyzyjna utraci przewidywalność.

Mądry wódz nie prowadzi swych sił do ataku na najmocniejsze pozycje przeciwnika, lecz szuka najsłabszego

專家

III.26

³ Sity *zheng* 正 to sity zwykłe w tym sensie, że są widoczne dla przeciwnika, a więc ich aktywność składa się na jego obraz sytuacji. Sity *qi* 奇 to nie tyle „sity specjalne”, co „nieszablonowy manewr” (ang. *outside the box*), w tym sensie, że są przed przeciwnikiem ukryte, po to, aby w odpowiednim momencie wprowadzić do gry czynnik burzący plany strategiczne, operacyjne czy taktyczne. W starożytnym chińskim rozumieniu sity *qi* to nie oddział elitarny, ale fortel czy innowacja techniczna. Przykład: most pontonowy zbudowany przez Jagiełłę w kampanii 1410 roku, który pozwolił na radykalnie szybsze dotarcie do ziem krzyżackich; sztuczne porty zwalniające alianckie sity inwazyjne od konieczności zdobycia głębokowodnego portu przeladunkowego na samym początku inwazji w Normandii w czerwcu 1944 roku (przyp. red.).

elementu w jego obronie. Jednocześnie nie może dopuścić do tego, aby wróg przejrzał jego zamiary. W działaniach oddziałów specjalnych i elitarnych podstawą dla osiągnięcia zaskoczenia jest precyzyjne planowanie misji.

Przewidywalność rozgrywki

O losie wielu bitew przesądziły czynniki nieprzewidywalne: planowanie lub jego brak, nieoczekiwana brawura jednego człowieka, czyjaś niekompetencja, a czasem kaprys pogody. Przypadek. W terminologii militarnej zjawisko to ma swoją nazwę: czynnik zwrotny.

Największym problemem dla armii USA będzie nieprzewidywalność „teatru” działań wojennych. Teheran od wielu lat inwestuje w nowe systemy uzbrojenia, które mogą skutecznie, jeśli nie powstrzymać, to zadać amerykańskim siłom w Zatoce Perskiej olbrzymie straty.

Strategia hybrydowa Iranu polega na rzuceniu do akcji dużej liczby małych okrętów, także statków handlowych i wycieczkowych przystosowanych do działań militarnych (chodzi o rakiety dostarczone z Chin, które mogą być wystrzeliwane nawet z łodzi motorowych). Ten ostatni scenariusz nie jest teoretyczny. W trakcie manewrów sił amerykańskich Millennium Challenge 2002 brano pod uwagę taki rozwój wypadków. Wyniki okazały się porażające. Amerykanie stracili szesnaście okrętów, w tym dziesięć krążowników, straty w ludziach przekroczyły ponad dwadzieścia tysięcy amerykańskich żołnierzy.

Dostosowanie się do biegu wydarzeń

*Jako woda nie ma Formy stałej, tako wojsko stałej
Mocy nie ma.*

Sun Zi VI.28

Unikając mocnych stron przeciwnika, niczym woda omijająca skały wykorzystujemy jego słabe punkty. Tak jak dni bywają na przemian dłuższe i krótsze, a pory roku zastępują się na przemian – tak ciągła zmiana to istota bycia „nieprzeniknionym”. Pozorny brak uformowania nie oznacza braku spójności.

Świetnym przykładem może być sytuacja, gdy rasowy żołnierz sił specjalnych działa w pojedynkę (gdy okoliczności to wymusiły) w terenie zurbanizowanym. Wchodzi do kolejnego ciemnego pomieszczenia, gdzie napotyka ukrytego nieprzyjaciela. Automatycznie składa się do strzału, by zneutralizować cel. Niestety broń podstawowa, czyli karabinek, odmawia posłuszeństwa (tzw. dysfunkcja broni). Działając w zespole, natychmiast uzyskałby wsparcie od kolegów, ale jest sam. Co robi?

Automatycznie schodzi na kolano, by obniżyć swoją sylwetkę, dodatkowo próbuje znaleźć zasłonę. Jednocześnie puszcza swój karabinek, który siłą grawitacji zawisa na pasie nośnym. Prawą ręką sięga po broń zapasową, która jest w kaburze udowej lub biodrowej (oczywiście załadowaną i gotową do strzału). Natomiast lewą rękę wykorzystuje w chytry i ryzykowny sposób (fortel komandosa), machając nią bardzo energicznie wysoko nad swoim lewym barkiem w celu odwrócenia (przynajmniej na ułamek sekundy) uwagi terrorysty od swojej sylwetki. Ten bezcenny czas wykorzystuje na dobyte pistoletu, wycelowanie i neutralizację zagrożenia. Dlaczego to robi? Ludzie są myśliwymi, a oko ludzkie reaguje na ruch. Nawet jeśli terrorysta będzie szybszy, ponieważ ma sprawną broń, to najprawdopodobniej strzeli do machającej dłoni, a nie w głowę. Gdy trafi, jest to tylko rana postrzałowa dłoni, a nie rana śmiertelna – czasem trzeba poświęcić śliwkę, aby zjeść jabłko.

專家

III.26

„Instrukcja obsługi” jednostki elitarnej

Musimy pamiętać o bardzo ważnej kwestii. Siły specjalne nie mogą być używane przeciwko każdemu i w każdej sytuacji. Powinny być „asem” w talii kart dowodzącego. To atut, który zapewni zwycięstwo w konfrontacji z przeciwnikiem podczas dobrze zaplanowanej operacji. Nie są i nie mogą być produktem masowym. Należą do elity, która tworzy czołówkę światowych jednostek specjalnych. Są narzędziem precyzyjnego uderzenia i rażenia przeciwnika w starannie zaplanowanej operacji kierującej się zasadą „chirurgicznego cięcia”.

Istnienie sił specjalnych wiąże się też z pewnymi ograniczeniami. Straty osobowe w wojskach specjalnych są trudne do zrekompensowania. Nie można tego dokonać w krótkim czasie. Dlatego żołnierze sił specjalnych powinni być wysyłani do operacji o wysokim znaczeniu strategicznym lub ważnym dla bezpieczeństwa kraju i jego obywateli. Nie powinno się używać tych sił w sytuacjach, gdy założony cel mogą osiągnąć żołnierze wojsk konwencjonalnych.

Siły specjalne to przede wszystkim służący w nich ludzie. Dobrze wyszkoleni, dowodzeni w mądry sposób i wykorzystani wyłącznie w sytuacjach, w których można wykorzystać całe spektrum ich potencjału. Polskie siły specjalne to broń, która umiejętnie użyta zapewni wysoki poziom bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego państwa i jego obywateli w każdym zakątku świata. Jest jeszcze w Polsce taka siła, która może osiągać rzeczy niemożliwe dla innych. Warto o tym pamiętać i mieć świadomość tego, czym dysponujemy lub czym możemy dysponować w przyszłości, jeśli dobrze wykorzystamy potencjał drzemący w naszych siłach specjalnych. Siły specjalne, a zwłaszcza Jednostka Wojskowa GROM to ludzie, to praca w zespole oraz niesamowita

wola walki. Jeśli nie ma tych trzech ważnych elementów, nie ma mowy o sukcesie.

Do jakich misji ich nie wysyłać

Jednostki elitarne można popsuć, jak każde narzędzie użyte niewprawną ręką i bez starannego przemyślenia. Niemal tak, jak to może zrobić niewprawny jeździec z wcześniej świetnie ułożonym koniem. Wśród przykładów niewłaściwego użycia żołnierzy wojsk specjalnych można wymienić skierowanie operatorów JW GROM do ochrony polskich saperów prowadzących rozminowanie okolic lotniska Bagram w Afganistanie w 2002 roku zamiast do ścigania terrorystów z Al-Kaidy i oddziałów talibów. Motywacją była ostrożność i brak alternatywnego wyboru, tj. jednostki przeszkolonej do realizacji akurat tej misji.

Na podobne epizody natykamy się praktycznie na całym świecie i zdają się być powszechne u decydentów. Przykładem są przygotowania do ostatecznego szturmu na stolicę Falklandów w kampanii 1982 roku. W naturalnym chaosie wynikającym z dynamicznych zmian sytuacji taktycznej do szturmu generalnego próbowano rzucić jednostkę SAS, której dowódca, całkowicie zasadnie, po prostu odmówił realizacji zadania⁴.

Jednostki elitarne w konfliktach przyszłości

Obecnie amerykańscy politycy nie potrafią już obyć się bez komandosów. Wpływ na to ma z jednej strony zmiana mentalności amerykańskich decydentów, z drugiej cięcia

⁴ Alastair Finlan, *British Special Forces and the Falklands Conflict: Twenty Years On*, s. 325. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1475179022000024457> [dostęp: 2020.04.27].

budżetowe i coraz większy koszt użycia dużych, konwencjonalnych sił zbrojnych. Na zwiększenie znaczenia sił specjalnych we współczesnych siłach zbrojnych miało wpływ kilka istotnych czynników. Przede wszystkim uznano, że groźba wybuchu dużej wojny między aktorami państwowymi po rozpadzie ZSRR jest mało prawdopodobna.

Po 1989 roku na dużą skalę zaczęły się rozwijać konflikty ograniczone na terenie Azji i Afryki. Do prowadzenia działań w takim środowisku idealnie nadają się oddziały specjalne. Po rozpadzie ZSRR oczy polityków w USA i Europie zwróciły się ku aktorom niepaństwowym, takim jak terroryści, piraci, kartele narkotykowe i inne organizacje przestępcze. Zwalczanie tego typu wroga za pomocą komandosów jest wygodne i skuteczne. W walce z takim przeciwnikiem liczy się przede wszystkim ciągły ruch, nieustanny manewr i permanentne zaskoczenie. Poza tym wojska specjalne to jedyna siła, która może działać nieoficjalnie i bardzo skutecznie poza oficjalną strefą wojny.

Musimy pamiętać o tym, że takie formacje są też znakomitą bronią dla państw na czas pokoju. Ktoś zapyta: jak to? Podczas pokoju? Tak, podczas pokoju. To właśnie siłami specjalnymi można wpływać na zapobieganie konfliktom, kreowanie procesów w środowisku geopolitycznym i szybką reakcję w momentach wzrastającego napięcia, aby dokonać błyskawicznych działań mogących zredukować napięcie. I znowu można to porównać do medycyny. Błyskawiczna, właściwa diagnoza i szybkie chirurgiczne działanie zwiększają szansę, że pacjent szybko wyzdrowieje i wróci do pełni sił i zdrowia.

Tak samo jest w przypadku sił specjalnych i ich wpływu na poziom bezpieczeństwa na arenie międzynarodowej. W związku z tym zapotrzebowanie na „usługi” jednostek specjalnych będzie rosło. Siły specjalne to jedyny komponent sił zbrojnych, który charakteryzuje stałe działanie

bojowe, nawet jeżeli państwo, któremu służą, oficjalnie cieszy się całkowitym spokojem i oficjalnie nie prowadzi wojny.

Ostatnie wydarzenia pokazały, że do osiągnięcia politycznych celów nie jest konieczne używanie tradycyjnej siły zbrojnej. Ukraina, Syria, Irak, Afganistan, Libia, Jemen. Najnowsza historia tych państw pokazuje, że do zmuszenia przeciwnika do tego, aby postąpił zgodnie z naszymi oczekiwaniami, często nie trzeba rzucać przeciwko niemu całych dywizji czy brygad. Wystarczy zdefiniować jego słabe punkty, znaleźć krytyczne elementy. Uderzeniem w nie zmusimy go do poddania się naszej woli.

Zagrożenia występujące współcześnie na polu walki można scharakteryzować w następujących słowach:

- są mało prawdopodobne, ale gdy już wystąpią, przybierają katastrofalne rozmiary;
- przybierają najczęściej formę, która jest trudna do ujęcia w ramy obowiązującego prawa wojennego, co utrudnia lub uniemożliwia otwarte zaangażowanie sił zbrojnych;
- sprawiają wrażenie pozornie niegroźnych, przez co nie są ujmowane lub są traktowane marginalnie w regulacjach i analizach dotyczących bezpieczeństwa;
- wykorzystują luki w tradycyjnym pojmowaniu bezpieczeństwa;
- nie można na nie odpowiedzieć w sposób proporcjonalny (symetryczny);
- często w ogóle nie można odpowiedzieć w sposób efektywny.

W teorii rządy państw dysponują zawsze różnymi możliwościami w sposobie wykorzystania siły. Wchodzą tu

na przykład w grę rozwiązań dyplomatyczne, sankcje itp. Jednakże wiadomo, że w praktyce występują pewne sytuacje, których nie można rozwiązać z powodzeniem bez uciekania się do fizycznego przymusu. Dostępność sił specjalnych oraz ich zdolności oznaczają, że państwo może użyć siły militarnej „w sposób elastyczny, ograniczony i precyzyjny”. Przydatność w zapewnianiu „ekonomii sił” oraz „rozszerzeniu operacyjnych możliwości” to dwa zasadnicze „mnożniki sił” wobec innych, konwencjonalnych komponentów działających w obszarze operacji.

Więcej i więcej jednostek specjalnych

Po 11 września 2001 roku to Afganistan i Irak pokazał, co to znaczy współczesny obraz wojny. Wojny, która toczy się w gęsto zamieszkałych miastach, w niedostępnych górach oraz na bezkresnej pustyni. To na irackich ulicach toczono zażarte i krwawe walki o każdy budynek, każde piętro czy każdy pokój. To w Afganistanie trwała nieustanna „gonitwa” za niewidzialnym i trudno uchwytnym przeciwnikiem, który najmniejsze błędy po stronie sił specjalnych umiał bezwzględnie wykorzystać do zadania ciężkich strat. Tak naprawdę tylko jednostki specjalne mogły i mogą zapewnić sukces operacjom toczonym w ramach tych konfliktów.

Co więc czeka siły specjalne po 2020 roku? Przede wszystkim jeszcze większe zapotrzebowanie na nie. Możemy to zaobserwować poprzez działania Rosji w Syrii i w Libii. XXI wiek to będzie epoka sił specjalnych. Posiadanie świetnie wyszkolonych, uzbrojonych i zmotywowanych do działania żołnierzy o każdej porze i w każdych warunkach, może zapewnić przewagę, w tym przede wszystkim przewagę czasową nad potencjalnym przeciwnikiem. Siły specjalne stały się czymś w rodzaju „wytrychu”, uniwersalnej broni

współczesnego pola walki, której można użyć w niemal każdej sytuacji, w każdym zakątku globu.

Obecnie pojawiają się pomysły tworzenia niewielkich, niezwykle wąsko wyspecjalizowanych oddziałów. Ich członkowie zostaną wyszkoleni bardzo ściśle w akcjach na określonym obszarze. Będą znać miejscowe języki i obyczaje. W ich działaniach pojawią się również czynności charakterystyczne bardziej dla służb wywiadowczych niż jednostek specjalnych. Będą to narzędzia do precyzyjnych, chirurgicznych cięć mające za zadanie wyeliminowanie kluczowych elementów w systemie decyzyjnym przeciwnika czy też jego krytycznej infrastruktury.

Posiadanie tego rodzaju sił jest bardzo kuszące z punktu widzenia ekonomii oraz dyplomacji. Wojna to polityka prowadzona nie za pomocą słowa, lecz poprzez siłę oręża, i jest normalnym stanem rzeczy między państwami, które nieustannie rywalizują między sobą. Posiadanie wyspecjalizowanych sił specjalnych, które mogą w każdej chwili zostać użyte do działań, kiedy zawiodła dyplomacja, stanowi często ważny argument w negocjacjach prowadzonych między decydentami. ■

專家

III.26



Płk Andrzej Kruczyński – były oficer GROM-u, uczestnik działań specjalnych i misji zagranicznych. Współpracował z czołowymi służbami i formacjami zagranicznymi. Dowodził operacjami na terenie kraju i poza jego granicami. Ekspert w dziedzinie bezpieczeństwa, terroryzmu, organizacji imprez masowych i działań w sytuacjach kryzysowych. Wieloletni szef bezpieczeństwa Stadionu Narodowego. Wiceprezes

Instytutu Bezpieczeństwa Społecznego.

Współautor m.in. podręcznika *Ciekawi Świata – Edukacja dla bezpieczeństwa, Imprezy masowe. Organizacja, bezpieczeństwo, dobre praktyki*. Autor książki *72 godziny* (2019) i *Zielona droga* (2020).

KSIAŻKI, KTÓRE UKSZTAŁTOWAŁY MOJĄ WIZJĘ ŚWIATA

Wiktor Suworow, *Akwarium*

Ta książka jako pierwsza odkryła sekrety najbardziej tajnego wywiadu na świecie – Głównego Zarządu Wywiadowczego, czyli GRU. Przetłumaczona na kilkadziesiąt języków, doczekała się już niemalże stu wydań. Autor opisuje, jak działały tajne komunistyczne służby w czasach ZSRR. Czytałem ją z uwagą, mając niespełna dwadzieścia lat, jeszcze jako student WSOWZ we Wrocławiu.

Autor pokazał kilka taktyk oraz technik działania w tym, dla mnie tajemniczym, świecie. Niektóre z nich próbowałem nawet przetestować na żywym organizmie (na sobie), ale kończyły się niepowodzeniem, a nawet kontuzjami. Te moje niepowodzenia oraz spektakularne porażki dały mi dużo do myślenia oraz zmotywowały do jeszcze cięższego treningu, pracy nad swoim organizmem: przetrzymywanie bólu, zmęczenia, budowania wytrzymałości oraz tzw. innej pracy umysłowej (zapamiętywanie szczegółów, zwracanie uwagi na istotne detale). Tego jeszcze nie mogłem wiedzieć, ale po kilku latach, gdy przechodziłem trening snajperski w JW 2305, bardzo mi się ta wiedza oraz niektóre trenowane i nabyte umiejętności przydały.

Andy McNab, *Bravo Two Zero*

Bravo Two Zero – taki kryptonim nosił ośmioosobowy oddział brytyjskich komandosów z elitarnego regimentu SAS, który w styczniu 1991 roku, w czasie wojny o Kuwejt, przerzucono na teren Iraku na tyły irackiej armii. Jego zadaniem była lokalizacja i niszczenie ruchomych wyrzutni rakiet Scud. Zdemaszkowani komandosi próbowali pieszo przedrzeć się do oddalonej o 120 km granicy z Syrią. Trzej zginęli, czterech dostało się do niewoli, a tylko jeden zdołał uciec. Gdy zaczynałem swoją przygodę z siłami specjalnymi w 1991 roku w JW GROM, to musiała być i była dla mnie oraz moich kolegów obowiązkowa lektura. Grom za pośrednictwem twórcy oraz dowódcy ptk Petelickiego aspirował do bycia wśród najlepszych formacji tego typu na świecie. Po kilku latach od tych wydarzeń miałem przywilej, przyjemność oraz wielki honor poznać operatorów z legendarnego SAS-u oraz wspólnie z nimi trenować w różnych zakątkach świata. A w 2009 roku w Kosowie nawet kilkukrotnie razem prowadziliśmy wspólne operacje polegające na ochronie VIP-a.

Ta historia ośmioosobowego oddziału i jego misji za linią wroga była świetnie przedstawiona, wciągająca, pełna wielkich emocji i – co najcenniejsze – rewelacyjnych opisów walk i szczegółów akcji. Było to coś nowego, niesamowitego. Mnie osobiście lektura książki McNaba bardzo zainspirowała do dalszego zgłębiania tej tajemnej wiedzy i ciężkiego treningu. Chciałem kiedyś być taki jak Oni. Po części wraz z innymi operatorami z GROM-u osiągnęliśmy ten cel w akcjach bojowych przeprowadzonych w Iraku. Marzenia się spełniają.

專家

III.26

Alan Toffler, Heidi Toffler, *Wojna i antywojna*

Alvin Toffler był wybitnym futurologiem i wraz z małżonką opublikował prace mające fundamentalny wpływ na rozumienie świata u wielu przywódców. Wojny informacyjne, wojna hybrydowa etc. Nowe i jakże inne spojrzenie na świat. Antywojnę Toffler zaczyna od przywołania słów Lwa Trockiego: „wojna jest wszechobecna i dotyczy każdego z nas”.

Tytułowa „antywojna” to termin wymyślony przez samego Tofflera, oznacza działania m.in. polityków i wojskowych mające stworzyć warunki do wyeliminowania wojen i ich skutków jako

zjawiska. Autor w fascynujący sposób, godny dobrej powieści SF, opisuje przyszłe nowinki techniczne, które znajdą się na wyposażeniu żołnierzy, takie jak inteligentne opancerzenie osobiste oparte na nanotechnologii. Ale najbardziej zafascynowało mnie w tej książce porównywanie sposobów walki dominujących w różnych fazach rozwoju techniki i cywilizacji. Już same tytuły rozdziałów prowokują i inspirują: „samuraj i żołnierz”, „karabiny maszynowe kontra włócznie”. Wizje Tofflera dostarczają inspirujących impulsów do myślenia o formach walki, zwłaszcza tych nowych, nie do końca oswojonych i tych przyszłych. To cenna i fascynująca wiedza zwłaszcza dla ludzi z sił specjalnych.

Suaviter in modo, fortiter in re

Siła argumentów, a nie argument siły?
Instrumentarium dyplomaty
w anegdotach i spostrzeżeniach

Maksymy dyplomatów

Claudio Aquaviva, żyjący we Włoszech na przełomie XVI i XVII wieku piąty z kolei generał Towarzystwa Jezusowego, jego dobry zarządca i reformator, zwany też często jego drugim założycielem, wybrany na tę funkcję w młodym wieku trzydziestu siedmiu lat, w swym dziele *Industriae ad curandos animae morbos*¹ zachęcał do szerzenia wiary w sposób łagodny, acz bez kompromitowania jej kanonów. Użył w tym celu określenia: *Suaviter in modo, fortiter in re*, czyli łagodnie w formie, stanowczo w rzeczy, czy też łagodnie w sposobie, silnie w istocie rzeczy, rzeczy samej czyli w argumentacji lub/i działaniu.

Musiał on realizować tę zasadę niezwykle skutecznie, skoro odchodząc z tego świata w 1615 roku pozostawił swą organizację w bardzo dobrym stanie z przedstawicielstwami we wszystkich zakątkach ówczesnego chrześcijańskie-

¹ Leczenie chorób duszy.

go Uniwersum. W międzyczasie sama zasada jak i sukces jej stosowania zaczęły zdobywać uznanie wielu profesji, a wśród nich najpierw prawniczej i dyplomatycznej. W tej drugiej stała się ona stopniowo niejako jej kwintesencją.

Przez wieki – choć nie wypowiedzana oficjalnie w tak zwięzłej formie – była ona stosowana w fundamentalnych dziełach specjalistów z tej dziedziny, że wspomnę innego jezuitę, Baltazara Gracjana. Autor w swym *Brewiarzu dyplomatycznym* z 1692 roku wyłożył 300 maksym dyplomatycznych będących *de facto* zastosowaniem zasady jego poprzednika Aquavivy.

Wśród nich wiele jest takich, które mają zwrócić uwagę na przymiot ostrożności nieodzowny w pracy dyplomaty, jak choćby zasada:

3. Nie należy być wylewnym ani zbyt otwartym.

Przykładowe inne z nich²:

33. Umieć umiejętnie wymówić się od udziału;

47. Unikać zobowiązywania się;

80. Skrzętnie się informować;

294. Sądy ostrożnie formułować

czy wreszcie kardynalny, ostatni, trzechsetny nakaz w ustach, ostatecznie, jezuitę:

300. Żyć świętobliwie!

Ogromna liczba pouczeń odnosi się jednak do kluczowej zasady *suaviter in modo*:

88. Zachowywać się wytwornie i z godnością;

² Każda zasada opatrzona numerem zgodnie z zapisem Gracjana.

- 111. Jednać sobie przyjaciół;
- 148. Posiść sztukę prowadzenia rozmowy;
- 207. Zachować umiar w postępowaniu;
- 257. Nie doprowadzać nigdy do zerwania;
- 287. Nie działać nigdy w uniesieniu

i powtórnie naczelny nakaz Gracjana – numer 300 – żyć światobliwie, w który wkomponować można zawsze łagodność i grzeczność w postępowaniu.

Podobnie pisze francuski autor opublikowanej w 1716 roku *Sztuki dyplomacji*, François de Callières, trzykrotny wysłannik Ludwika XIV, Króla Słońce do ówczesnej Polski, gdzie miał za zadanie promować wybór francuskich kandydatów na tron polski. To mu się nie udało, w przeciwieństwie do jego małego arcydzieła o dyplomacji. Zaprezentował w nim – bez jej przywołania – zasadę *suaviter in modo, fortiter in re*, jako wzorzec do zastosowania w dyplomacji mającej na celu promocję i obronę interesów władcy przez jego posłów i ambasadorów wysyłanych do obcych księstw, monarchii czy cesarstw.

專家

III.27

CD – uczciwi szpiedzy?

Czasy się zmieniły, księstwa, królestwa i cesarstwa poza nielicznymi wyjątkami przeszły do historii, na temat dyplomacji natomiast napisano w międzyczasie setki pozycji książkowych, ale zasada Aquavivy jako kanon sztuki dyplomatycznej przetrwała, choć jako taki jest ona rzadko eksponowana *expressis verbis*.

Tym niemniej baczna lektura podstaw prawnych współczesnej dyplomacji zawartych w artykułach Konwencji Wiedeńskiej z 1961 roku o stosunkach dyplomatycznych

dowodzi, iż realizacja przez dyplomację interesów danego państwa, czyli 1) ich ochrona, promocja oraz rozwój na terenie kraju goszczącego dyplomatów oraz 2) informowanie przez nich władz swego państwa o sytuacji w kraju goszczącym odbywają się z poszanowaniem wspomnianej zasady.

Nawet jeśli François de Callières – ze względu na tę drugą funkcję – nazywa ambasadora „uczciwym szpiegiem, przeciwko któremu nie można występować normalnymi sposobami”. Pomimo tego musi on być świadomy, że „jest rzeczą władcy, do którego go posłano, przedsięwziąć odpowiednie środki ostrożności, by nie trzeba było niczego się obawiać”. Bowiem ostatecznie „cele, dla których władca wysłała [swego ambasadora] za granicę, czyli popieranie spraw własnego księcia i odkrywanie spraw obcego władcy, osiągnie się wtedy, gdy pozyska on szacunek, przyjaźń i zaufanie panującego i jego doradców, zachowując się zawsze [!] w mowie i działaniu jak dobry chrześcijanin”. Toż to *suaviter in modo*.

Tak się dzieje zazwyczaj w relacjach pomiędzy państwami demokratycznymi o równej sile czy znaczeniu, niekoniecznie zawsze natomiast w relacjach pomiędzy państwami demokratycznymi, ale o różnej sile czy znaczeniu, jeśli na czele silniejszego stanie polityk o wybujałych ambicjach (casus prezydenta USA Donalda Trumpa i jego ostatnich wypowiedzi pod adresem np. Niemiec czy Francji).

Podobnie rzecz wygląda w relacjach państw demokratycznych z państwami autorytarnymi. Te ostatnie w większości sytuacji wspomnianej zasady nie respektują, a jeśli czasowo nawet jej przestrzegają, to i tak gotowe są ją złamać, jeśli pojawią się sprzyjające im okoliczności. Przytoczmy kilka przykładów z paru ostatnich lat. Polityka zagraniczna prezydenta Putina: zajęcie Krymu przez – według jego słów – jemu nieznanych „zielonych ludzików”, którzy okazali się

być przygotowanymi do inwazji jednostkami podległej mu armii, czy dostawy rosyjskiej broni i instruktorów dla rebeliantów ze wschodu Ukrainy.

Kolejny przykład: prezydent Kim Dzong Un z Korei Północnej i jego naprzemienne oferty rozmów z prezydentem Trumpem i testy rakiet dalekiego zasięgu mogących przenieść głowice jądrowe na terytorium USA. Wreszcie, przy okazji, likwidacja oponentów zarówno z grona oficjalnych władz jak i rodziny. Do tej samej kategorii należy też następca tronu w Arabii Saudyjskiej, książę Muhammad ibn Salman Abd al-Aziz Al Su'ud, odpowiedzialny zarówno za udział wojsk swego kraju w wojnie w Jemenie, jak też za zabójstwo w Turcji oponenta, dziennikarza Dżamala Cha-szukdździego czy za niedawne represje wobec członków własnej rodziny podejrzewanych o chęć wstąpienia w rolę konkurentów do tronu po ewentualnej śmierci rządzącego ciągle jeszcze ich ojca, króla Arabii Saudyjskiej.

專家

III.27

Siła argumentów, a nie argument siły?

Nie zmienia to faktu, że dyplomacja reprezentuje interesy i broni interesów swego państwa wobec zagranicy oraz informuje je o interesach i działaniach zagranicy wobec niego. Dyplomacja zatem to działalność organów państwa realizujących jego politykę zagraniczną, ludzie ją realizujący, struktury, w ramach których oni działają, wreszcie używane przez nich metody. Kluczowymi podmiotami dyplomacji są sami przywódcy państw: przedstawiciele ich władz wykonawczych – prezydenci, premierzy, ministrowie spraw zagranicznych, znacznie rzadziej przedstawiciele władz ustawodawczych, parlamentarnych czy senackich. I na tym poziomie koncentrują się najbardziej chwalebne jak i najbardziej wstrząsające przykłady dyplomacji właściwej: dialogu

i dyplomacji „gangsterskiej”, czyli zastosowania szantażu, groźby, a nawet zabójstwa negocjatorów czy wywołania konfliktu zbrojnego.

Bo podstawową metodą dyplomacji jest dialog, negocjacje, perswazje, a nie rozwiązywanie siłowe. Siła argumentów, a nie argument siły.

Ale przecież nie można być naiwnym czy krótkowzrocznym: siła się może czaić i się czai za argumentami merytorycznymi, co pokazuje cała dotychczasowa historia świata, w tym jakże bolesna historia Polski i jej dyplomacji prowadzonej zarówno wobec państw Polsce wrogich, jak i też sojuszników we wszystkich minionych wiekach. Również i Polska miała w swych dziejach wiele momentów korzystania z szantażu i siły nie tylko wobec silnych agresorów, ale też wobec słabszych sąsiadów.

Za obiecany przez Hitlera iluzoryczny pokój w Europie Wielka Brytania z Francją „sprzedały” III Rzeszy we wrześniu 1938 roku w Monachium jedną piątą terytorium swego politycznego, demokratycznego sojusznika, Czechosłowacji, i jedną czwartą jego obywateli bez jej udziału w negocjacjach na ten temat i bez pytania się o jej zdanie w tej sprawie. Polska, niestety, skorzystała wówczas z okazji i postawiła osamotnionej Czechosłowacji zbrojne ultimatum: żądanie zwrotu zajętych wcześniej przez nią terenów Zaolzia. Ich przynależność do przedwojennej Czechosłowacji legitymizowała wcześniej konferencja Ententy w Spa, podczas której Sowietzi stali w 1920 roku pod Warszawą, uniemożliwiając nam wszelkie negocjacje. Nasz akt aneksji Zaolzia w 1938 roku spotkał się wówczas z potępieniem przez rządy wielu państw. Dopiero w 2009 roku na Westerplatte odniósł się doń prezydent Lech Kaczyński, mówiąc, jako pierwszy z polskich prezydentów demokratycznie wybranych po 1989 roku, że „przyłączenie się Polski do rozbioru [...] terytorialnego ówczesnej Czechosłowacji było nie tylko błędem, było

grzechem i my potrafimy się do tego grzechu przyznać”. Szkoda – powiedzielibyśmy – że nikt z jego poprzedników nie uczynił był tego wcześniej...

Czechosłowacja, choć okrojona za przyzwoleniem Londynu i Paryża we wrześniu 1938 roku, przetrwała jako tzw. druga republika do nocy z 14 na 15 marca 1939 roku, kiedy to jej prezydent Emil Hácha stawiał się niezwłocznie w Berlinie na nieoczekiwane, nagłe wezwanie Hitlera. Nie spodziewając się tego, został postawiony przed szajką gangsterów – przywódców III Rzeszy z Hitlerem i Göringiem na czele. Ci zażądali oddania Rzeszy suwerenności jego państwa. Kiedy odmówił, usłyszał od Göringa, że Luftwaffe zbombarduje nazajutrz Pragę. Hácha zemdlał, lecz ocucono go, ponawiając groźbę. Ugiął się wówczas i podpisał zgodę na włączenie Czech do Rzeszy i odłączenie się od nich Słowacji. Warszawska ulica zareagowała nazajutrz prześmiewczo: „Hitler Háchę wziął pod pachę, [...] a Hácha z uciechy oddał mu Czechy”, nie przeczuwając, że za pięć i pół miesiąca i Polska padnie ofiarą tej samej gangsterskiej szajki.

專家

III.27

Dziel i rządź...

I że nie pomogą gwarancje złożone Polsce w 1939 roku w przededniu wybuchu wojny przez rządy brytyjski i francuski, poczynione pomimo ich wiedzy, że nie będą w stanie nam praktycznie pomóc w przypadku inwazji niemieckiej na nasz kraj. Historia polskiej współpracy polityczno-dyplomatycznej z tymi dwoma demokratycznymi państwami, naszymi sojusznikami podczas trwającej II wojny światowej: z Francją – do maja 1940 roku, z Wielką Brytanią – do czasu zerwania przez nią współpracy z rządem RP na wygnaniu w Londynie 15 lipca 1945 roku, to ciąg zdarzeń skompono-

wanych tyleż z momentów wielkich i bohaterskich co hańbiących. To francuskie nieuznanie jesienią 1939 roku decyzji prezydenta Mościckiego o przekazaniu urzędu prezydenta RP generałowi Bolesławowi Wieniawie-Długoszowskiemu, jak szantaż rządu brytyjskiego wobec polskiego w Londynie wiosną 1943 roku, by nie dochodził on kulisów zbrodni sowieckiej w Katyniu, czy jak amerykańsko-brytyjska akceptacja żądań Stalina w Teheranie i Jałcie włączenia do ZSRS naszych Kresów. Pomiędzy dwoma młyńskimi kołami aliantów: Rosją Sowiecką i Stanami, Wielka Brytania była zbyt mała, już nie mówiąc o nas, by móc, nawet gdyby chciała (a tej pewności nie było), wymusić wraz z USA na Stalinie wycofanie się z zaboru naszych Kresów po 17 września 1939 roku.

Pomimo najrzęczniejszej dyplomacji i najbardziej sprzyjających okoliczności w rachubę zawsze wchodzi jeszcze czynniki nieprzewidywalne w momencie powstania i rozwoju sporu czy konfliktu, tak że dopiero po ich całkowitym zakończeniu i z perspektywy czasu ocenić można to, co możliwe było, a czego w żaden sposób nie dało się osiągnąć.

A więc groźba i szantaż nawet w relacjach z sojusznikami nie dają się do końca wykluczyć. Na szczęście gros codzienności dyplomatycznej zarówno na poziomach najwyższych – czołowych polityków – jak i na poziomach wykonawczych, czyli pragmatyki działań korpusu dyplomatycznego poszczególnych krajów, to merytoryczne rozmowy i także argumentacja z wykorzystaniem cywilizowanych procedur i sposobów rozmowy.

W obronie honoru władcy – kazus niemiecki

Wróćmy więc do Sztuki dyplomacji François de Callières, a więc podręcznika sztuki *suaviter in modo, fortiter in re*.

„Negocjatora [ambasadora] najistotniejszym z obowiązków jest mówienie zawsze prawdy władcy, któremu służy, aby go powstrzymać przed fałszywymi [!] krokami”. To jeden z kanonów dyplomacji: prawda, prawda i jeszcze raz prawda. Szczególnie to ważne w czasach elektronicznego i medialnego wszechświata komunikacji.

W połowie 2006 roku w berlińskim lewicowym dzienniku „Die Tageszeitung” pojawił się artykuł pt. *Młody polski kartofel. Dranie, którzy chcą rządzić światem*, który w prześmiewczy sposób prezentował sylwetki prezydenta Lecha Kaczyńskiego i jego brata, Jarosława. Był on utrzymany w stylu, w jakim wielokrotnie ten dziennik przedstawiał sylwetki najbardziej znanych postaci świata, bezsprzecznie naruszając ich godność. A zgodnie z regułą François de Callières i zdrowym rozsądkiem „minister [ambasador] czuwający w obcym kraju nad interesami swego księcia czy swego państwa winien uważać, by nie rozgłaszano nic przeciwko honorowi i reputacji jego władcy”.

Niezwłocznie wystosowałem list do redaktor naczelnej dziennika protestujący przeciwko treści i formie artykułu i domagający się przeprosin oraz dania satysfakcji poszkodowanym i poprosiłem o spotkanie z nią i trzema autorami artykułu. Nazajutrz wziąłem w nim udział. Szefowa redakcji, Bascha Mika odrzuciła me żądania, powołując się na prawo do wypowiadania przez redakcję swych poglądów. Zilustrowała je egzemplarzami swej gazety w podobnie obraźliwy sposób wypowiadającej się o niemieckim papieżu, Benedykcie XVI i o niemieckiej kanclerz, Angeli Merkel. Podobno nikt z obu zaatakowanych nie odpowiedział żadnym pozwem, a redakcja, zdaniem jej naczelnej, z tego by się tylko ucieszyła (sic!), gdyż stałoby się to paliwem do ciągnięcia dalej tematu, co podbiłoby nieduży nakład czasopisma.

Błyskawicznie sprawdziliśmy prawdziwość tych informacji w Urzędzie Kanclerskim i w mej rozmowie z ówczes-

snym nuncjuszem papieskim w Berlinie. Potwierdzili oni tę informację. Nuncjusz papieski, arcybiskup Josef Ender ujął to plastycznie w stwierdzeniu, że Watykan w błocie serwowanym przez frustratów z nimi się nigdy babrać nie będzie. Sprawdziliśmy jednocześnie w kilku wiarygodnych kancelariach prawniczych Berlina przepisy, które pozwoliłyby wytoczyć sprawę dziennikowi lub/i dziennikarzom oraz zapewnić skuteczność takiego postępowania. Niestety wynik tych konsultacji nie był pozytywny dla sukcesu ewentualnego pozwu ze strony polskiego rządu czy też jakiejś naszej organizacji bądź obywateli.

W międzyczasie z Warszawy przyszło najpierw zapytanie o okoliczności pojawienia się artykułu i naszej nań reakcji, a wkrótce potem wezwanie do przyjazdu ambasadora do Warszawy i udziału w spotkaniu z prezydentem w celu ustalenia naszej reakcji na publikację. Na spotkaniu u prezydenta Kaczyńskiego przedstawiłem wszystkie okoliczności zdarzenia, nasze nań reakcje, cały plik podobnych, równie niestety obrzydliwych artykułów o innych osobistościach świata polityki, sposoby reakcji poszkodowanych, wreszcie wyniki konsultacji prawniczych w Niemczech, z których jasno wynikała bezcelowość podejmowania działań innych niż dyplomatyczne.

Prokuratura polska w październiku 2006 roku wystąpiła jednak o przesłuchanie trzech autorów tekstu w „Die Tageszeitung” w sprawie publicznego znieważenia prezydenta. Niestety na początku 2007 roku władze niemieckie odmówiły podjęcia działań przeciwko nim, w związku z czym prokuratura polska na końcu tego roku umorzyła śledztwo z braku dostatecznych dowodów uzasadniających podejrzenie popełnienia przestępstwa. Władze polskie zdecydowały się jednak ostatecznie, wysłuchawszy prawdziwych informacji swego ambasadora – wzorem władz RFN i Watykanu – nie podejmować procesu w Niemczech przeciwko redakcji „Die Tageszeitung”.

Jakiś czas potem miałem okazję natknąć się przypadkiem na redaktor naczelną tego dziennika, która wyraziła żal, że władze polskie nie wstąpiły na drogę sądową, która pozwoliłaby dziennikowi berlińskiemu dalej ciągnąć sprawę i podbijać nakład. Okazałem ubolewanie nad jej filozofią prowadzenia pisma i potwierdziłem skorzystanie przez nas z doświadczeń Urzędu Kanclerskiego i Watykanu w traktowaniu ich publicystycznych ekscesów. Krytycznie natomiast wypowiadaliśmy się o publikacji dziennika w innych publicznych i prywatnych mediach niemieckich. Ostatecznie jednak mówiliśmy prawdę po to, by powstrzymać decydentów przed fałszywymi krokami, o czym wspomina de Callières w swej *Sztuce dyplomacji*, której wtedy jeszcze nie znaliśmy.

Tego typu spraw, na które dyplomacja musi niezwłocznie i z rozważą reagować, jest mnóstwo, szczególnie w czasach coraz bardziej zindywidualizowanej i coraz bardziej elektronicznej komunikacji międzynarodowej. Stała się ona nowym polem walki pomiędzy władzami państw autorytarnych oraz demokratycznych, w której te pierwsze na razie przynajmniej są o kilka kroków do przodu przed tymi drugimi. Narzędziami w tej batalii są armie trolli pracujące dla rządów autorytarnych i nie tylko, generowane przez nich kłamliwe informacje – fake newsy i stosowanie najnowocześniejszych metod sztucznej inteligencji i operowania gigantycznymi zbiorami danych (*big data*). Stara analogowa dyplomacja powoli ulega transformacji pod rygiem likwidacji szeregu jej funkcji i przejęcia ich przez nowoczesne cyfrowe media i elektroniczne szpiegostwo pozwalające na podsłuchiwanie niemal wszystkich przez wszystkich.

Tym niemniej część przyjemności nawiązywania dobrego osobistego kontaktu z partnerami: władzami kraju goszczącego, przedstawicielami świata mediów, kultury czy biznesu, innymi dyplomatami – pozostanie. I pozostaną dobre albo złe tego konsekwencje.

Intuicja, przypadek czy fortel?

Dyplomata więc „winien – według François de Callières – znać historię kraju, w którym się znajduje, by rozmawiać z monarchą i głównymi osobistościami na jego dworze o wielkich czynach ich przodków i o własnych ich dziełach, bo to dobra droga do pozyskania ich sympatii, a bez niej dojście do nich ze swymi argumentami jest utrudnione lub wręcz niemożliwe”. Niby *nihil novi sub sole*, a jednak...

W przeciwieństwie do głów innych państw prezydent Francji François Hollande rzadziej przyjmował nowo przybyłych ambasadorów, by złożyli mu swe listy uwierzytelniające. Kiedy to czynił raz na kwartał czy pół roku, odbierał je od kilku czy kilkunastu, przyjmowanych przezeń jeden po drugim przez dziesięć minut każdy.

Kiedy ja je składałem na początku 2015 roku, byłem szósty z szesnastu chyba osób, poprzedzony przez któregoś z kolegów, który nie znał dobrze czy w ogóle języka francuskiego. Po wręczeniu prezydentowi moich listów uwierzytelniających oraz przekazaniu ukłonów i pozdrowień od naszego ówczesnego prezydenta Bronisława Komorowskiego prezydent François Hollande zapytał, skąd u mnie znajomość jego języka, kontrastująca z umiejętnościami mego poprzednika w kolejce sprzed kilku minut, który radził sobie po angielsku, a w tym języku prezydent nie czuł się swobodnie.

Opowiedziałem mu wtedy o projekcie UNESCO przygotowanym w latach 60., polegającym na uruchomieniu w Polsce – wówczas za żelazną kurtyną – szkół średnich z językami wykładowymi wolnego Zachodu: angielskim, francuskim i niemieckim. Uczęszczałem do takiego właśnie liceum w Poznaniu, a językiem wykładowym był francuski. Była to pierwsza szkoła w Polsce, gdzie wszystkich przedmiotów poza polskim, historią i rosyjskim uczono po francusku. Zainteresowało go to i zapytał, jak jest kwas siarkowy

po francusku, a potem czy nauczyciele nasi byli Francuzami? Nie byli, ale Francuzi corocznie przyjeżdżali na nasze czterotygodniowe obozy wakacyjne, gdzie uczyliśmy się różnych rzeczy. Jakich? – zapytał. Na przykład piosenek. Jakich? – ciągnął zainteresowany. Najpierw nieprzyzwoitych – przyznałem się zgodnie z prawdą. Czyli jakich na przykład? – zaczął mnie drażnić. Wzdragałem się przypomnieć sobie, wreszcie na jego powtórna prośbę uległem i wymienilem *Au claire de la lune...*³, leciutko prześmiewczą piosenkę małych łobuzów z paryskich podwórek. Minęło tymczasem dziesięć minut zarezerwowane na naszą rozmowę i głowę w drzwi do salonu, w którym rozmawialiśmy, wsadził szef protokołu, wskazując na zegarek. Prezydent milczącym gestem oddalił go i kontynuował rozmowę.

Też ją znam i też śpiewałem – powiedział – ale czy zna Pan coś bardziej ambitnego, choć z tego samego repertuaru? – zapytał. Przypomniałem sobie cudowną piosenkę *Brave Margot*, a w szczególności jej refren *Quand Margot dégrafait son corsage...*⁴, którą skomponował bard i poeta francuski, Georges Brassens. Apogeum jego twórczości przypadło na lata mej nauki w szkole średniej, a wprowadzenia doń dokonali nasi francuscy nauczyciele na wakacyjnych zajęciach. I kiedy na prośbę prezydenta zaintonowałem delikatnie pikantny refren piosenki, prezydent włączył się ze swym akompaniamentem, pamiętając dokładniej niż ja słowa drugiej części pięknego refrenu. Zniecierpliwionym gestem ręki oddalił głowę szefa swego protokołu, która pojawiła się ponownie w nieśmiało uchylonych drzwiach z przypomnieniem o nadmiarze poświęcanego mi czasu.

Skomentowałem ten gest kultowym tytułem komedii Alfreda de Musset: *Il faut qu'une porte soit ouverte ou fermée*⁵.

³ Przy świetle księżycy.

⁴ Gdy Margot stanik swój rozpiną.

⁵ Drzwi powinny być otwarte lub zamknięte.

Mój komentarz wywołał uśmiech prezydenta i kolejne jego pytania tym razem o znajomość literatury francuskiej wśród młodzieży w Polsce, mą ocenę znaczenia kultury francuskiej w Europie Środkowej i dalej podążyliśmy w kierunku wkładu Polski w cywilizację i kulturę Europy. Głowa szefa protokołu pojawiła się w drzwiach bezskutecznie jeszcze raz, aż wreszcie za czwartym razem – prezydent podziękował mi za rozmowę nieoczekiwanym zapewnieniem: – Jeśli uzna Pan, Panie ambasadorze, że są ważne sprawy, o których powinienem wiedzieć, a które dotyczą naszych wzajemnych stosunków, proszę dzwonić bezpośrednio do mnie; uprzedzę o tym zobowiązaniu sekretariat.

Rozmawialiśmy niemal pół godziny zamiast dziesięciu minut, to się rozeszło wśród współpracowników prezydenta i od tej pory drzwi do jego pałacu i odpowiednich jego służb miałem zawsze otwarte. Był to wielki przywilej, choć nie musiałem nigdy zeń skorzystać, bo wszystko się dobrze rozwijało na odpowiednich szczeblach polsko-francuskich kontaktów aż do wyborów w Polsce w 2015 roku, które zmieniły całkowicie atmosferę polsko-francuskiej współpracy. Ale to już zupełnie inna historia.

Dwadzieścia lat wcześniej w 1995 roku, w połowie grudnia przed świętami Bożego Narodzenia, dwa dni po moim przylocie do Kolonii w celu złożenia listów uwierzytelniających prezydentowi Republiki Federalnej Niemiec, przeżyłem na swój sposób podobną anegdotyczną sytuację, wówczas z kanclerzem Helmutem Kohlem. Powiadomiony o moim przyjeździe kilka dni wcześniej przez polskiego ministra spraw zagranicznych Władysława Bartoszewskiego, którego niezwykle cenił, odezwał się do mnie telefonicznie z powitaniem. W czasie rozmowy wspomniał coś o przysmakach świątecznych, które sam zamierzał przygotować. Podsunęło mi to nagle myśl, by zaskoczyć go smacznym polskim

świętecznym prezentem: polską gęsią, która na stołach niemieckich w Wigilię pełni taką funkcję, jak u nas karp. Ale to musi być absolutnie polska gęś, a nie z żadnego innego kraju! Taka niemiecka tradycja. Ponieważ kanclerz Kohl był powszechnie znany ze swej pasji do dobrego jedzenia, nie zastanawiając się, zapytałem go, czy przyjąłby taki mały prezent zgodnie ze znanym tak w Polsce jak i w Niemczech przysłowiem: przez żołądek do serca (*Liebe geht durch den Magen*). Kanclerz tubalnie się zaśmiał w słuchawkę i ku memu miłemu zaskoczeniu odpowiedział, że z miłą chęcią, gdyż jest to jego ulubione dane wigilijne i chętnie sam je spreparuje. Obiecałem dostawę pojutrze rano.

Po zakończonej rozmowie zacząłem dopiero się zastanawiać, skąd tę gęś zdobyć. Pomogła mi przeszłość wieloletniego szefa Międzynarodowych Targów Poznańskich. Przypomniałem sobie znanego już wtedy, wówczas jeszcze bez kłopotów sądowych, senatora Henryka Stokłosę, właściciela jednej z największych hodowli drobiu w Polsce. Jeden telefon i obiecał on dostarczyć nazajutrz sześć sztuk głęboko zamrożonych gęsi w klasie premium *via* DHL do Ambasad RP w Kolonii. I rzeczywiście gęsi następnego dnia były u nas. Po chwili jedna z nich, głęboko zamrożona i należycie opakowana wraz z moimi życzeniami świątecznymi i stosowną informacją o hodowcy – ofiarodawcy dotarła do rąk Helmuta Kohla w jego kancelarii w Bonn oddalonej od nas o 25 kilometrów autostradą. Potwierdzeniem skutecznej dostawy był jego telefon do mnie – oczywiście *via* sekretariat jego i mój – z podziękowaniem i fachową oceną jakości dostawy. I zaczęło się.

Nazajutrz zatelefonowała do mnie ponownie szefowa sekretariatu kanclerza, Juliane Weber siejaca postrach wśród jego współpracowników z rządu, partii czy w ogóle jakichkolwiek petentów. Oświadczyła, że szef jej tak chwalił jakość otrzymanego prezentu, że chętnie by też spróbo-

wała – jeśli jeszcze coś zostało – podobnej gąski, by móc podjąć z nim dyskusję. Druga zatem też pojechała do Bonn. Kolejnego dnia jej telefon potwierdził zainteresowanie, które kanclerz Kohl obudził w gronie swych ulubionych współpracowników, bo apetyt na następny egzemplarz *einer polischen Gans* (polskiej gęsi) zgłosił Norbert Blüm, minister pracy, który nieco wcześniej podpisał umowę ze swym polskim odpowiednikiem, Jackiem Kuroniem o możliwości podejmowania w Niemczech pracy przez polskie firmy, co dało naszym przedsiębiorcom prywatnym szansę zaistnienia na rynku niemieckim przed konkurencją z regionu. Ostatecznie pojechała jeszcze jedna. I tak dostawa gęsi senatora Henryka Stokłosa pomogła otworzyć mi drogę przez żołądki do serc kilku ważnych postaci w Niemczech, z którymi spotykać się miałem potem wielokrotnie podczas niemal dziesięciu lat moich dwóch kolejnych pobytów w charakterze polskiego ambasadora w tym kraju. Nieodmiennie były to spotkania przychylne naszym interesom.

Pięść, ale w rękawiczkach

Choć więc realia polityki w ogóle, a zagranicznej w szczególności tworzą skomplikowaną siatkę zdarzeń od dramatycznych (wojny, szantaże, oszustwa, łamanie zobowiązań) po cywilizowane (rozmowy, partnerskie przedsięwzięcia, życzliwa współpraca na wszystkich możliwych płaszczyznach), to jednak ich nicią przewodnią w większości przypadków wydaje się być raczej renesansowa zasada Claudia Aquavivy – *suaviter in modo, fortiter in re* – niż jej częściowa opozycja – *immaniter in modo, fortiter in re*⁶. Ta ostatnia pozostaje – niestety – głównie w repertuarze

⁶ Gwałtownie w sposobie, mocno w rzeczy samej.

zachowań władców autorytarnych reżimów (Hitler, Stalin, Kim Dzong Un etc.) bądź niektórych polityków państw demokratycznych, ale o autorytarnym rysie charakteru. Dla dyplomatycznego porządku tym razem bez nazwisk.

Nadzieję by się chciało mieć, że w ostatecznym rozrachunku w dyplomacji czasów pokoju zwycięży ta pierwsza reguła: *suaviter in modo, fortiter in re*. Niestety żadnej gwarancji ani historia, ani psychologia, ani wreszcie socjologia życia, polityki czy dyplomacji nie dają. A szkoda! ■



Dr Andrzej Byrt – były wiceminister współpracy gospodarczej z zagranicą i spraw zagranicznych, były dwukrotny prezes Międzynarodowych Targów Poznańskich, dyplomata (ambasador RP we Francji, Monako i dwukrotnie w Niemczech), wykładowca uniwersytecki.

KSIAŻKI, KTÓRE UFORMOWAŁY MOJĄ WIZJĘ ŚWIATA

Stanisław Jerzy Lec, *Myśli nieuczesane*

„Streszczajmy się. Świat jest przeludniony słowami”. To celne motto *Myśli nieuczesanych* wprowadza nas w uniwersum precyzyjnych, paradoksalnych aforyzmów Leca, jednego z najwybitniejszych twórców tego gatunku w XX wieku, który stoi obok takich tuzów światowej literatury aforystycznej z XVII wieku jak La Bruyère czy La Rochefoucauld. Tyle, że Lec pisał po tragedii II wojny światowej, więc jego wizja świata i rządzących nim mechanizmów, motywów i emocji jest beznamiętnie gorzka. Jednak nie tylko jej porażająca trafność przyciągnęła mą uwagę na początku lat 60., ale również precyzja słowa autora, jego celność, coś, co w życiu każdego z nas ma lub winno mieć znaczenie w morzu pustostowia, które świat zalewa.

„Żyjemy wprawdzie dłużej, ale mniej porządnie i krótszymi zdaniem” – twierdzi Szymborska, ale dobrze by było, gdyby celna forma wypowiedzi odpowiadała wartościowej merytorycznie i moralnie (też, też!) treści. To właśnie zafascynowało mnie w *nieuczesanych* myślach Leca. I to zauroczenie trwa do tej pory.

Pięciu braci Li, zebrała Maria Górska

Zbiór chińskich bajek przetłumaczonych z rosyjskiego wydania i prezentujących znaczenie starych wartości życiowych, wiecznych mądrości konstytuujących ich kanon w większo-

ści kultur świata. Było wśród nich opowiadanie o dwóch konkurentach: biednym i zamożnym, startujących do ręki córki ważnego lokalnego mandaryna i mających spędzić samotnie srogą, zimową noc wysoko w górach. Syn bogatego chłopca wyposażony w kozuch, ciepłą odzież i jedzenie, odprowadzony przez służbę na nocleg w górach szybko zasnął i zmarł.

Marnie przyrodziany syn biednego chłopca natomiast poszedł tam sam, wziął ze sobą tylko chiński odpowiednik kromki chleba, siekierę i rąbiąc drewno, podsyczał płomienie ogniska. Tak dotrwał do rana, a w nagrodę otrzymał rękę wybranki. Morał: bez (systematycznej, konsekwentnej, upartej, wydajnej) pracy nie ma kołaczy. Podobnie: bez znajomości realiów świata, trudno o zwycięstwo. Historia ta była dla mnie zaskakującym odkryciem. Potraktowałem ją jako ważną naukę na przyszłość. Z dobrym skutkiem trzymałem się jej w życiu, znajdując jej potwierdzenie w wielu późniejszych lekturach podobnych opowieści z literatury dla dzieci innych narodów świata. Lata później w licznych kontaktach – prywatnych lub w imieniu mojej firmy (Międzynarodowych Targów Poznańskich) – z partnerami z Chin, często przywoływałem to opowiadanie, zawsze wywołując bardzo aprobującą reakcję, która przekładała się wkrótce na dobre relacje biznesowe.

專家

III.27

György Pólya, *Jak to rozwiązać?*

Wspaniała książka wybitnego węgierskiego matematyka, od czasów wojny pracującego w Stanach Zjednoczonych, prezentująca metodologię rozwiązywania zadań matematycznych, ale w uogólnieniu rozwiązywania również wszelkich innych problemów. Od czasu Pólyi tę dyscyplinę refleksji metodologicznej nazywa się heurystyką i jest to niezwykle ważna procedura postępowania z przypadku naszej konfrontacji z każdym problemem w życiu zarówno osobistym jak i zawodowym.

Zawsze fascynowała mnie logika, logiczne myślenie i matematyka, w których byłem nie najgorszy, i które wielokrotnie przydawały mi się w zarządzaniu przedsiębiorstwami i instytucjami, ale dzięki książce Pólyi nauczyłem się metodycznie i systematycznie podchodzić do rozwiązywania problemów, jakie następczo życie w każdej jego odstonie. Wielcy wodzowie w historii, Aleksander Wielki czy Napoleon, choć nie słyszeli o heurystyce, mieli dobrych nauczycieli matematyki i precyzyjne, ściste umy-

sty, które potrafiły planować własne posunięcia i przewidywać działania przeciwników o wiele kroków dalej niż oponenci. Stąd ich niezwykle zwycięstwa.

Podobnie rzecz ma się z największymi strategami piszącymi na ten temat – jak Sun Zi na przykład. Umieją oni najtrafniej usystematyzować i przyczynowo wyjaśnić determinanty sukcesu lub porażki w działaniach wojennych jednych przeciwko drugim. Jak to rozwiązać? stało się dla mnie wielką inspiracją, nie tylko metodologiczną, ale także do przyjęcia filozofii systematycznego myślenia i działania oraz uczynienia z nich jedności.

Stanisław Lem, *Summa technologiae*

Wybitny, kultowy dzisiaj traktat futurologiczno-filozoficzny na temat przyszłego prawdopodobnego rozwoju technologii i jej wpływu na społeczny habitat ludzkości autorstwa renesansowego umysłu Stanisława Lema, odkrywający w czasach siermiężnego, gomutkowskiego socjalizmu potęgę wyobraźni wielkiego wizjonera nauki ze Lwowa i Krakowa. Lem potrafił przeczuć, przewidzieć dylematy naukowe, techniczne i wreszcie moralne i polityczne świata, którym musimy stawiać czoła również współcześnie.

Dzisiaj żyjemy w codziennej obecności wielu ucieleśnionych pomysłów zaprezentowanych i analizowanych w tym studium. Poza meritum książki zauroczyła mnie ona ogromną kreatywnością językową autora, która przydaje urody wszystkim jego utworom. *Summa* Lema była genialnym rozwinięciem wcześniejszego jego opowiadania z 1955 roku – *Czy Pan istnieje, Mr. Johns?*, gdzie po raz pierwszy zarysował przyszłość przeszczepów, w tym sztucznych części, co dzisiaj jest już codziennością. W *Summie* Lem ukazał taką ilość hipotetycznych zdarzeń technologiczno-biologicznych, że oszołomił pierwszych czytelników. Tymczasem obecnie wiemy, że niemal trzy czwarte jego przewidywań stało się rzeczywistością i służy człowiekowi.

Lem, jak nikt inny, otworzył przede mną świat wyobraźni. Bez niej ani ja, ani miliardy ludzi na Ziemi nie zdołalibyśmy nigdy dotrzeć do punktów, w których się dzisiaj znajdujemy: społecznych, zawodowych, intelektualnych. Miałem szczęście rozmawiać i żyć z wizjonerem w tej samej epoce.

Ultima ratio regum

Wojna jako instrument polityki

Ostateczny argument władców

Maksyma łacińska *ultima ratio regum* oznacza ostateczny argument władców. Jest nim wojna. Hasło to było wyryte na największej armacie oblężniczej francuskiego króla Ludwika XIV.

Nie zawsze jednak władcy sięgali po ten argument jako po rozwiązanie ostateczne. Niektóre kraje miały w swej kulturze tak głęboko zakorzenioną wojaczkę, że ich sąsiedzi drżeli na samo ich wspomnienie. Mongołowie, Wikingowie, Maurowie i wiele innych narodów dokonywało podbojów, traktując to – zamiast pracy i handlu jak było w przypadku tak zwanych narodów cywilizowanych – jako proceder mający zapewnić im rozwój i dobrobyt.

Carl von Clausewitz, klasyk myśli strategiczno-wojskowej, w swym dziele *O wojnie* wydanym w XIX wieku¹, określił lapidarnie wojnę jako dyplomację i politykę zagraniczną prowadzoną nadzwyczajnymi środkami. Zasłużył się on w rozwoju współczesnej strategii i wiele jego spostrzeżeń jest aktualnych do dziś.

¹ Niedawne wydanie dzieła w języku polskim zostało poszerzone o lekcje strategii: Carl von Clausewitz, *O wojnie – podręcznik stratega*, Warszawa 2010.

Wypowiadanie wojny jednakże zostało w XX wieku zdelegalizowane. Konwencje genewskie i haskie z czasem coraz bardziej ograniczały władcom możliwość użycia ostatecznego argumentu, gdy dyplomacja i wysiłki wywiadowcze zawodziły, by zapewnić bezpieczeństwo i realizację interesów. Niemniej jednak wojny prowadzono nadal. Od zakończenia II wojny światowej wybuchło już ponad dwieście konfliktów, które przekroczyły próg wojny². W związku z obecną delegalizacją były to jednak wojny domowe, których strony nie podlegały prawu międzynarodowemu. Wojna została wyraźnie ograniczona, nie da się jej jednak uznać za zjawisko wymarłe i wymazane z kart historii. Działania agresywne państw muszą być obecnie mocno usankcjonowane przez tak zwaną społeczność międzynarodową.

Casus belli

Wśród współczesnych konfliktów można wydzielić grupy, w których narracja władców i przywódców opiera się na argumentacji skupionej wokoło kilku problemów. *Casus belli* to łacińskie wyrażenie pochodzące z teorii prawa międzynarodowego wskazujące na pretekst do wypowiedzenia wojny³. Gdy przyglądamy się współczesnym konfliktom, okazuje się, że niewiele się zmieniło. Przede wszystkim mamy na świecie spory etniczne i narodowowyzwoleńcze. Przykładami mogą tu być konflikty w Afryce i Azji Południowo-

² Próg wojny określono w badaniach naukowych na tysiąc ofiar walk na rok w danym konflikcie zbrojnym. Jeśli jest mniejsza intensywność, badacze nie traktują konfliktu jako wojny. To definicyjne rozgraniczenie zaproponował w latach 90. Sztokholmski Instytut Badań nad Pokojem (SIPRI).

³ Tekst Grzegorza Antoszka nt. *casus belli* na s. 605.

-Wschodniej, gdzie do dziś na mapach i w terenie pozostały relikty epoki kolonializmu w postaci granic nie odzwierciedlających rozmieszczenia narodów i grup etnicznych.

Drugim najczęstszym pretekstem do wojen są różnice religijne i ideologiczne. Ideologia i religia tworzą często uniwersalistyczne prawa dające pretekst do ich rozszerzania, dlatego są tak bardzo popularnym narzędziem do wypowiedzenia wojen wobec innowierców i grup społecznych. Obecnie mamy do czynienia ze wzrostem fundamentalizmu religijnego. Do szczególnie wielu starć tego rodzaju dochodzi na pograniczach religii islamskiej i wewnątrz niej: w Mali, Nigerii, Republice Środkowoafrykańskiej, Sudanie, Erytrei, Somalii, Syrii, Palestynie, Górskim Karabachu, Afganistanie, Jemenie, Kaszmirze, Filipinach i na południu Tajlandii.

Trzeci rodzaj pretekstów stanowią konflikty graniczne. Wynikają one nie tylko z chciwości jednego z sąsiadów, lecz często z niekompetencji przy ustalaniu przebiegu granic, a także z wydarzeń, które sprawiają, że dane terytorium okazałoby się bardzo lukratywnym nabytkiem. Wspomniany Ludwik XIV prowadził dzięki *ultima ratio regum* politykę tak zwanych reunionów, czyli włączania rozmaitych enklaw, małych państweczek, wolnych miast w skład swych terytoriów. Obecnie najczęściej walki toczą się o rejony bogate w zasoby, co wiąże się z czwartym rodzajem pretekstów – gospodarczym. Przykładem może tutaj być konflikt graniczny między Sudanem a Sudanem Południowym o region Abeyi, bogaty w złoża węgłowodorów.

Gdy myślimy o gospodarce, zazwyczaj bogactwo utożsamiamy ze źródłami ropy lub surowców cennych, jak złoto lub kamienie szlachetne. Okazuje się jednak, że równie wiele wojen czy potyczek rozgrywa się o zgoła tani surowiec, jakim jest woda. Dlatego też obserwując konflikty należy mieć oczy znacznie szerzej otwarte. Wiele sporów o bogactwa naturalne rozstrzygają teraz rozmaite sądy arbitrażowe.

Mimo tego bogactwo może być zarówno błogosławieństwem, jak i przekleństwem, gdyż obecność choćby diamentów w Afryce Zachodniej czy w Kongu i Angoli, zamiast do dobrobytu doprowadziła te kraje do przedłużających się walk wewnętrznych pomiędzy zbrojnymi bandami poszukiwaczy. Skorzystały na tym jednak tylko korporacje skupujące surowce i dostarczające broń.

Wojna w budowaniu imperiów

Władza ma swoje ograniczenia. Po pierwsze gdy mamy plan zdobywania jej w większym zakresie, naszym priorytetem jest zapewnienie naszemu władztwu bezpieczeństwa, czyli przetrwania. Mądry władca zatem stawia sobie za priorytet utrzymanie dotychczasowej władzy dla siebie i swoich następców (w przypadku jej dziedziczenia). Drugim priorytetem jest powiększanie władzy zarówno terytorialnie, jak i w zakresie jakościowym, czyli wpływanie na coraz większą liczbę aspektów życia społecznego, powiększanie własności władzy. Te dwa motywy kierowały od zawsze władcami – są zatem przyrodzonymi prawami.

Warto tu zastanowić się, jakie są środki do zdobywania władzy. Jeśli chodzi o własność należy rozważyć posiadanie odpowiedniego terytorium i majątku generującego zyski. Drugim narzędziem jest ludność poddana władzy, a zatem władza dążyć będzie do podporządkowania w jak największym stopniu jak największej rzeszy ludzi. Trzeci środek to odpowiednia technologia i strategia, te zaś wynikają z miejsca, w jakim dany władca zaczyna swą karierę, oraz od tego, jakie ma ambicje. Ostatnim środkiem są stosunki dyplomatyczne z konkurentami. Przy wielu graczach do przetrwania potrzeba sojuszy.

Powyższe uwagi dotyczą spraw, które można rozwiązać, używając ostatecznego argumentu, czyli wojny. Poprzez udane

i skuteczne podboje zdobywane jest terytorium, poddani na nim mieszkający, ćwiczy się nowe strategie oraz umożliwia się zawieranie coraz silniejszych sojuszy. Pozwala to na skuteczne przetrwanie poprzez zwiększanie bezpieczeństwa, jak i wzrost potęgi. Sztuka wojny to nie jest zbiór wiedzy o skutecznym działaniu, ale o skutecznym przetrwaniu i budowaniu władzy. Przetrwać można tylko dzięki pokonaniu zagrożeń, a one nie są ani jednakowe, ani jednostkowe, ale ciągłe, ponadczasowe. Życie nie sprowadza się do nieustannej walki, lecz wymaga myślenia o tych zmaganiach. Drogą w świecie ciągłych i rozmaitych zagrożeń, gdzie bronią dającą przetrwanie okazuje się myśl, a nie oręż. Słowo ją wyrażające stanowi paliwo do zdobywania władzy i wzbudzania walecznego ducha narodów i fanatyków religijnych.

專家

III.28

Rodzaje władców, rodzaje wojen

W dużej mierze, jak już wspomniano, ostateczne argumenty zależą od miejsca rozpoczęcia kariery władcy. Poza politycznym władcą, który historycznie ma prawo do uzurpowania władzy militarnej, mamy na świecie dwie inne władze – gospodarczą i duchową. Władze duchowne wszystkich religii swoimi doktrynami próbują podporządkowywać sobie ludzi, budząc w nich strach przed piekłem lub inną torturą i wywierając wpływ poprzez wykorzystywanie dogmatów, tradycji i kodeksów moralno-etycznych. Przedsiębiorczy bogacze, władcy wielkich korporacji kontrolując przepływ towarów i pieniędzy, mogą doprowadzić do bankructwa jednych, a wynagradzać bogactwem innych. Tych trzech największych pretendentów do władzy nad światem używa ostatecznego argumentu, lecz każdy w inny sposób.

Współcześnie wojny między państwami i grupami zbrojnymi są piątym powodem śmierci wśród populacji ludzkiej,

rocznie zabijając niemal dziesięć milionów osób, pośrednio lub bezpośrednio. Ustępuje to w statystykach chorobom, wypadkom, katastrofom żywiołowym i aborcji. Można też zdobyć państwa przez dwa pozostałe rodzaje władzy. Historia zna przypadki powstawania państw teokratycznych, gdzie rządziło duchowieństwo. Także dziś obserwujemy ten rodzaj władzy w Watykanie czy krajach islamskich. Z drugiej strony rody kupieckie bogaciły się i mogły tworzyć organizmy państwowe, jak republiki genueńska, wenecka czy hanzeatycka. Czasem dochodzi do bezpośredniej walki między nimi. Oto przykłady.

Otwartą walką pomiędzy duchowieństwem a władzami świeckimi o wpływy i dominację był średniowieczny spór o inwestyturę między cesarzem Henrykiem IV a papieżem Grzegorzem VII. Konflikt ten w istocie dotyczył przywództwa w ówczesnym świecie chrześcijańskim, ponieważ obozy papieski i cesarski chciały realizować sprzeczne wizje uniwersalistycznej Europy. Za przykład walk między korporacjami handlowymi a państwami mogą posłużyć podboje kompanii handlowych.

Głównymi obszarami zainteresowania bardzo licznych kompanii handlowych, działających w XVII i XVIII w., stały się zwłaszcza Azja Południowa i Południowo-Wschodnia, zachodnie wybrzeża Afryki i Ameryka. Aktywność ich wykroczyła poza handlową, a najsilniejsze utrzymywały floty wojenne i wojsko, toczyły wojny z konkurentami europejskimi i państwami tubylczymi, zakładały plantacje, administrowały opanowanymi terytoriami i odegrały dużą rolę w tworzeniu imperiów kolonialnych.

Holenderska Kompania Wschodnioindyjska opanowała dużą część wysp Azji Południowo-Wschodniej, a angielska — Indie. W Ameryce Północnej kompanie prowadziły działalność głównie osadniczą, a Kompania Zatoki Hudsona także handlową na północy.

Można również podać wiele przykładów bezpośrednich walk o terytoria i ludzi pomiędzy władzą duchowną i gospodarczą. Chyba najbardziej znana jest walka kościoła katolickiego z żydowskimi kupcami. Niemal w każdym kraju europejskim w czasach niepokoju siano antysemityzm i rugowano żydowskich osadników, którzy zajmowali się handlem, nie byli podporządkowani władzy kościoła, a mieli olbrzymie dochody i władzę wynikającą z działalności finansowej.

Niewidzialne imperium

Czasy się jednak zmieniły. Podane przykłady z przeszłości stanowią dobry wzorzec do nauki o wojnach i ich naturze, lecz da się także zauważyć dramatyczną konsolidację władzy – sojusz trzech sił: politycznej, gospodarczej i duchowo-ideologicznej. Przykładem tego aliansu jest dziś najpotężniejsze mocarstwo świata. Rolę militarną nadal pełni państwo z największą armią świata i wydatkami na zbrojenia, które przekraczają wydatki dziesięciu kolejnych krajów globu. Rolę gospodarczą, czyli zdobywanie środków finansowych i surowców naturalnych, pełnią tzw. międzynarodowe korporacje, które często są kontrolowane przez banki i garstkę bogaczy opłacających usługi polityków.

Rolę religii przejęła ideologia demokracji liberalnej, która tworząc dogmaty praw człowieka, humanitaryzmu i konsumpcjonizmu, pełni rolę stróża dusz ludzkich, zapobiega buntowi oraz stanowi narzędzie sankcjonujące użycie siły. A zatem obecnie imperium amerykańskie sięga znacznie dalej niż granice państwa. Jak daleko? Militarnie wystarczy spojrzeć na mapę baz wojskowych US Army i obecność US Navy na morzach. Jest to około siedemdziesięciu procent państw i mórz. Gospodarczo? Warto zadać sobie pytanie, ile banków centralnych opiera swą walutę na dolarze

專家

III.28

i amerykańskich papierach dłużnych. Mamy tu jedynie kilka wyjątków: Iran, Afganistan, Irak, Libia i parę innych. Ideologicznie? Podbity świat ulega demokratyzacji, gdzie nie ma miejsca na władców, którzy by mogli niegdyś zagrozić pozycji możliwych „niewidzialnego imperium”.

Jak jednak powstało to skonsolidowane imperium? Kiedy ono powstało? Trudno określić, bo był to długi i skomplikowany proces. Może wtedy gdy prywatny bank żydowski stał się Bankiem Rezerwy Federalnej? A może wówczas, gdy demokraci pierwszy raz wygrali w USA wybory i stały się one teatrem rywalizacji duopolu partii Republikanów i Demokratów? Po drugiej wojnie światowej konsolidacja imperium zaczęła być zauważalna, gdyż zaczęła używać ostatecznego argumentu.

Warto jednak zwrócić uwagę, że cezura ta może nie być dokładna. Już bowiem od początku XX wieku, po wojnie USA z Hiszpanią, Amerykanie i ich korporacje wielokrotnie interweniowały w krajach Ameryki Łacińskiej. Okres tych interwencji zwie się wojnami bananowymi, ze względu na to, że cel działań stanowiły państwa, których głównym towarem eksportowym były banany. Już wtedy swą korporacyjną dominację w małych państwach regionu rozszerzały United Fruit i inne kompanie handlowe. W 1934 roku prezydent Roosevelt położył kres tej działalności, wprowadzając doktrynę dobrego sąsiedztwa. Widać zatem, że ówczesnie nie można jeszcze mówić o konsolidacji niewidzialnego imperium, dlatego pierwsze przykłady jego działania pochodzą z okresu późniejszego.

Niewidzialne wojny

USA zaczęły poszukiwać najbardziej wartościowych dla siebie kawałków świata, które chciałyby kontrolować.

Najlepsze okazywały się we współczesnej epoce technologicznej kraje bogate w zasoby ropy naftowej. Jak działa zatem przejście takiego państwa przez niewidzialne imperium? Oto przykładowa taktyka. Po pierwsze załatwiano olbrzymią pożyczkę dla tego kraju z Banku Światowego lub podobnej instytucji finansowej. Jednak pieniądze nigdy nie trafiały do tego kraju ostatecznie, zaś dług musiał być spłacony. Gdzie zatem trafiają pieniądze? Do amerykańskich korporacji, które za te środki budowały infrastrukturę potrzebną do eksploatacji zasobów danego kraju, pod przykrywką ideologii dbania o środowisko i lud. Zyski z tego ciągnęły amerykańskie korporacje i bogate elity USA.

Niemożliwy do spłacenia dług stanowił część planu podboju. W pewnym momencie USA wysyłały ekonomistę do danego kraju, żeby lokalnym władzom przekazał, że w związku z niespłacalnym długiem, mają sprzedać tanio ropę lub pozwolić zbudować bazy wojskowe na swoim terytorium, albo też mają wysłać gdzieś swoje wojsko, by wspomogło amerykańskie. Ewentualnie wymuszano odpowiednie głosowanie w ramach instytucji ONZ. USA często żądały sprywatyzowania całych sektorów gospodarki, by móc tanio skupić akcje i przejąć wiele firm o strategicznym dla państwa znaczeniu: w górnictwie, energetyce, czy sektorze usług finansowych lub komunalnych.

Działalność ekonomicznych zdobywców amerykańskich można było zaobserwować w latach 50. XX wieku, gdy w Iranie wybrano demokratycznie nowego przywódcę państwa – premiera Mohammada Mosaddegha (1951 r.). Polityk ten był postrzegany jako nadzieja demokracji na Bliskim Wschodzie. Magazyn „Time” wybrał go człowiekiem roku. Jedną z rzeczy, jaką zaczął wprowadzać była idea, żeby zagraniczni nafciarze płacili dużo więcej za ropę, którą wywożą z Iranu, a obywatele odczuli zyski z eksportu. Dla USA ta polityka nie była miła, ale jako państwo na poły demo-

kratyczne nie mogli zrobić tego, co zwykle, czyli posłużyć się wojskiem, bo premiera wybrano demokratycznie. Jednak liczone się jeszcze z opinią publiczną. Wysłano zatem próbnie agenta specjalnego CIA Kermita Roosevelta, krewnego Theodora Roosevelta, byłego prezydenta USA. Agent wyjechał z kilkoma milionami dolarów, a jak się okazało był nadspodziewanie skuteczny. W krótkim czasie udało mu się obalić premiera, a na jego miejsce przywrócić władzę irańskiego szacha, który zawsze sprzyjał zagranicznym nafciarzom. Oczywiście elity w Waszyngtonie się cieszyły, bo okazało się, że nowa strategia jest prosta i tania.

Te wydarzenia ustaliły zupełnie nową jakość w polityce międzynarodowej, która pozwoliła manipulować krajami i tworzyć nowe ekonomiczne imperium – podbijać świat finansowo. Jedyne problemy z Kermitem Rooseveltem były takie, że miał papiery CIA i jego ujęcie groziłoby poważnymi konsekwencjami wobec panującej retoryki prodemokratycznej i wrażliwej opinii publicznej w USA. Stany szybko podjęły więc decyzję o korzystaniu z usług prywatnych konsultantów do przesyłania pieniędzy MFW i Banku Światowego, zadłużania krajów i wymuszeń na państwach. Jeśli by złapano takiego prywatnego konsultanta, rząd nie miałby z tego powodu żadnych problemów.

Kolejnymi przykładami odsuniętych przez niewidzialne imperium oponentów byli:

- Jacobo Árbenz, prezydent Gwatemali obalony przez zamach stanu w 1954 roku; kraj znajdował się w dużej mierze w posiadaniu wielkich posiadaczy ziemskich sprzedających banany dla amerykańskiej United Fruit Company;
- Jaime Roldos, prezydent Ekwadoru od 1979 roku. Jego celem było zwrócenie ekwadorskich zasobów naturalnych Ekwadorczykom i zaczął wdrażanie tej polityki w kraju, pragnąc zapewnić zyski z ropy obywatelom.

Zaoferowano mu wielkie bogactwo w zamian za grę według amerykańskich reguł, a w razie gdyby nie zmienił zdania, ostrzeżono go, że będzie musiał odejść. Nie posłuchał. Został zamordowany. Tuż po rozbiciu jego samolotu cały teren otoczono, a wstęp na teren miało tylko amerykańskie wojsko z pobliskiej bazy oraz paru zaufanych ekwadorskich wojskowych;

- Omar Torrijos, dyktator Panamy, zarazem jednak charyzmatyczny i rzeczywiście oddany swojemu krajowi polityk, który również stał się obiektem zabiegów korupcyjnych CIA poprzez prywatnych konsultantów. W odróżnieniu od innych dyktatorów nie chciał pieniędzy, pragnął się uwolnić od wpływów amerykańskich poprzez odebranie Kanału Panamskiego. Parę miesięcy później, w maju 1981 roku, również został zamordowany – zginął w katastrofie samolotu. Obecnie wiadomo bez wątpienia – była to egzekucja CIA. Zdążył jednak odzyskać kanał dla kraju;
- W 1998 roku Hugo Chávez został wybrany na prezydenta Wenezueli po długiej serii skorumpowanych prezydentów, którzy zrujnowali gospodarkę tego bogatego w ropę kraju. Chávez postawił się USA, głównie poprzez swoje postulaty, by wenezuelska ropa pomagała Wenezuelczykom. To nie podobało się elitom amerykańskim. Tak więc w 2002 roku dokonano przewrotu, który jak wiadomo obecnie, ustawiono za pieniądze CIA. Sposób dokonania przewrotu był bardzo podobny do tego, co Roosevelt zrobił w Iranie. Opłacano ludzi, by wyszli na ulice i wzniecali zamieszki. Protesty miały pokazać, że Chávez nie może liczyć na poparcie. Jeśli się uda namówić do tego kilka tysięcy osób, telewizja pokaże to w taki sposób, by wyglądało na kilkaset tysięcy, jakby cała Wenezuela się zbuntowała. Tyle, że w przypad-

ku Cháveza, jego spryt i społeczne poparcie pozwoliły kryzys przezwyciężyć. Był to pierwszy taki moment w historii Ameryki.

Ewolucja niewidzialnego argumentu

Irak stanowi doskonały przykład podboju finansowego. Po pierwsze wchodzi prywatni doradcy i próbują skorumpować przywódcę, namówić do przyjęcia olbrzymich kredytów, które wprowadzą państwo na równię pochyłą zadłużenia. Stanowią one później narzędzie nacisku. Jeśli to się nie uda, tak jak to miało miejsce w Ekwadorze lub Panamie, drugim krokiem jest wysłanie zabójców, którzy dostają zadanie doprowadzenia do śmierci głowy państwa lub innego rodzaju obalenia władzy w wyniku opłaconych zamieszek.

Gdy i to nie wypali, instaluje się nowy rząd, który będzie posłuszny, bo jeśli nie, nowy prezydent wie, co go czeka. W przypadku Iraku oba etapy zawiodły. Ekonomiczni doradcy nie zdołali dotrzeć do Saddama Husajna, choć starano mu się narzuć układ podobny do tego, jaki miała Arabia Saudyjska, pozostawiający mu pełną swobodę działania w sprawach wewnętrznych. Nie zgodził się. Zatem do Iraku weszli bandyci, którzy starali się go zabić, ale im się nie powiodło, Husajn bowiem miał zbyt dobrą ochronę. W końcu pracował wcześniej dla CIA! Został niegdyś wynajęty, by zamordować byłego prezydenta Iraku, lecz zawiódł. Znał ten system. Dlatego USA w 1991 roku wysłało wojsko i zlikwidowało iracką armię tradycyjnymi metodami.

Uważano wtedy, że po tych wypadkach Saddam podporządkuje się interesom Stanów Zjednoczonych. Tylko dlatego Amerykanie zdecydowali się na pozostawienie dyktatora przy życiu. W latach 90. ponownie wysłano ekonomistów, by namówili go do współpracy, ale bez sukcesu. Gdyby im

się udało, prawdopodobnie byłby on dziś wciąż u władzy, sprzedawano by mu F-35 i czołgi, jakie by tylko chciał, ale i tym razem się nie ugiął. Kolejni zabójcy znów ponieśli porażkę, więc USA raz jeszcze musiały sięgnąć po ostateczne rozwiązanie. Teraz zdołano w końcu zlikwidować Saddama. Dzieło to dało bardzo lukratywne kontrakty na odbudowę kraju w zamian za pożyczki od amerykańskich banków wielu międzynarodowym korporacjom z siedzibami w USA. W Iraku pokazane zostały trzy etapy podboju w wykonaniu niewidzialnego imperium.

Imperia jednak z geopolitycznego punktu widzenia nie są wieczne i to również kiedyś upadnie. Niemniej najciekawsze wydaje się zastosowanie taktyki niewidzialności działań, opisanych już w Sztuce wojny. Trudno spodziewać się kontrataku ofiary, która nawet nie wie, z kim walczy. Tak jest z niewidzialnym imperium, garstką ludzi, którzy autokratycznie rządzą światem, lub jego znaczną częścią. ■

專家

III.28



Piotr L. Wilczyński – doktor nauk o ziemi w zakresie geografii społeczno-ekonomicznej, specjalizujący się w geopolityce, geostrategii i geografii gospodarczej oraz stosunkach religijno-narodowościowych na świecie, adiunkt na Uniwersytecie Pedagogicznym w Krakowie, od 2014 roku prezes Polskiego Towarzystwa Geopolitycznego, redaktor naczelny „European Journal of Geopolitics” oraz członek redakcji „Przeglądu Geopolitycznego”, oficer Wojska Polskiego i weteran misji zagranicznych.

KSIAŻKI, KTÓRE UFORMOWAŁY MOJĄ WIZJĘ ŚWIATA

Niccolo Machiavelli, *Księżę*

Gdy przeczytałem ten traktat, pochodzący z renesansowych Włoch, już wiedziałem, że kompletnie źle trafiłem i po roku chciałem zmienić kierunek studiów. Od dziecka miałem zamiłowanie do gier strategicznych i zagadnień związanych z prowadzeniem wojen. Wracały one i nie dawały mi spokoju, a studia okazały się ciekawe, gdy trafiłem na poświęconą stosunkom wojskowym specjalizację. Jedno jest pewne: książka obala idealizm i mity, jakie dziecko wynosi z domu i przedstawia brutalny świat, takim jakim jest, bo nic się nie zmieniło... nadal by mieć władzę i wpływ, trzeba być zarówno lwem, jak i lisem, o czym mówi chyba najstępniejsza sentencja tej książki.

Pismo Święte

Po raz pierwszy przeczytałem Biblię już na studiach, bo stwierdziłem, że wypada znać. Dopiero po wypadku, jaki miałem w wieku dwudziestu dwóch lat i śmierci klinicznej, zobaczyłem, że źle ją czytałem. Powróciłem wtedy do Biblii łapczywie, poszukując odpowiedzi między innymi na to, jaki jest cel istnienia człowieka. Jak brzmią główne pytania, na które musimy sobie w trakcie życia odpowiedzieć? Jak wpływać na innych i rozwijać ich duchowo oraz pomagać im rozwikłać życiowe dylematy?

Do dziś lubię sięgać po Pismo Święte i odkrywam w nim wciąż nowe rzeczy. Szczególnie cenię księgi autorstwa króla Salomona ze Starego Testamentu (Ks. Przysłów i Ks. Koheleta) pełne uniwersalnych prawd, wskazujących, jak odróżnić głupca od mądrego, prawdę od kłamstwa, rzeczy mało istotne od istotnych. W Nowym Testamencie fundamentalne znaczenie mają dla mnie Dzieje Apostolskie. Księga ta pokazuje, jak żyli pierwsi chrześcijanie i ile szkody przyniosły im podziały wewnętrzne, skrzętnie wykorzystywane przez prześladowców. Po odkryciu biblijnych mądrości życie nabiera zupełnie innego sensu, tak jak otaczający nas świat.

專家

III.28

Casus belli w spojrzeniu wstecz

Błędne percepcje
przełomowych wydarzeń geopolitycznych

O nieoczywistości historii

Decyzja o wojnie to decyzja o niezmiernie wielkiej wadze, brzemienna w różnorakie skutki. Odpowiedzialność moralna strony, która spowodowała jej wybuch, zwłaszcza w przypadku wojen napastniczych, jest olbrzymia, determinuje przy tym stosunek sojuszników, potencjalnych sojuszników, państw neutralnych, własnej opinii publicznej oraz, co nie pozostaje bez znaczenia, zaciekłość wroga. Historia zna wiele przypadków, w których napastnik starał się za pomocą prowokacji znaleźć *casus belli* i usprawiedliwić się nim przed światem, stawiając swoją ofiarę w jak najgorszym świetle.

Temat ten nierozłącznie wiąże się nie tylko z historią działań wojennych, ale przede wszystkim z historią mistyfikacji, kłamstwa. To zaś prowadzi dalej – do wniosku, że nie wszystko, co widać, a co jest pozornie oczywiste, jest takim, jakim się wydaje. Wniosek to na pozór równie oczywisty, ale nieoczywista jest dynamika i głębia wydarzeń historycznych, na które składają się z jednej strony mierzalne czynniki

w rodzaju mas, ilości, prędkości, szybkostrzelności i kalibrów czy pogody, z drugiej zaś także emocje, w tym emocje tłumów i społeczeństw, determinujące istnienie nieoczywistych z perspektywy czasu politycznych klinczy i nelsonów.

Poniżej przedstawię kilka przykładów, które zobrazują to, o czym napisałem wyżej – że perspektywa dzisiejsza i wczorajsza to dwie różne perspektywy. Przy każdym wydarzeniu będzie można także wskazać cel, który przyświecał prowokatorowi i który go zawsze, choć nie w sposób jednoznaczny i oczywisty, odsłaniał. Tak urzeczywistnia się też rzymska zasada sądowa *cui bono*¹.

Prowokacja przyczynkiem zjednoczenia Niemiec

Rok 1870. Napięcia pomiędzy Prusami, dążącymi do aneksji pozostałych państw niemieckich i ukończenia dzieła zjednoczenia ziem niemieckich w jeden organizm polityczny, a Francją, która widziała w tym śmiertelne zagrożenie dla siebie, nasilały się. Brak było jednak powodu, dla którego można byłoby rozpocząć wojnę. Kanclerz Prus Otto von Bismarck, najgenialniejszy być może przywódca Niemiec w całej ich historii, znał atuty swojej armii i państwa. „Przemozna siła”, o której pisze profesor Zapałowski, kulminowała, dzięki połączeniu centralizacji, sprawnego zarządzania, nowoczesnej broni, silnej gospodarki, a w końcu także woli zjednoczenia i zwycięstwa w narodzie. Bismarck postanowił więc sprowokować wojnę.

Okazją do tego stała się rywalizacja o tron hiszpański pomiędzy Bonapartymi a Hohenzollernami. Rozmowa z amba-

¹ Zasada *cui bono* (w pełnym brzmieniu: *cui bono, quid prodest*), czyli „kto skorzystał, komu to przyniosło pożytek” to metoda szukania sprawcy przestępstwa, która za podejrzanych każe uznawać tych, którym mogło przynieść ono korzyść.

sadorem francuskim hrabią Bernadettim idealnie nadawała się do zmanipulowania. Bismarck zręcznie zmienił relację tak, by zamiast informacji o załagodzeniu kryzysu i wycofaniu Niemców z pretensji sugerował, że Francja żąda rezygnacji Niemiec z planów hiszpańskich. Jak to wyglądało w praktyce?

Oto treść oryginalna depeszy tajnego radcy Abeckena do Bismarcka:

JKM Król [Wilhelm I Hohenzollern – przyp. aut.] pisze mi: „Hr. Benedetti złapał mnie w ogrodzie spacerowym, aby w sposób, w końcu natarczywy, zażądać ode mnie, bym go upoważnił do natychmiastowego depeszowania, że zobowiązuję się po wsze czasy nie dać nigdy mego przyzwolenia, w wypadku jeżeli Hohenzollernowie znowu powrócą do wysuwania swojej kandydatury. Odmówiłem mu, w końcu w sposób nieco surowy, albowiem tego rodzaju zobowiązania na zawsze dawać nie można i nie należy. Powiedziałem mu przy tym, rzecz zrozumiała, że jeszcze nie otrzymałem żadnej wieści i że ponieważ on przez Paryż i Madryt wcześniej ode mnie jest poinformowany, wiedzieć może, że rząd mój znajduje się poza obrębem całej sprawy”.

JKM otrzymał tymczasem pismo księcia [Leopolda Hohenzollerna, kandydata do tronu Hiszpanii – przyp. aut.] [...]. Że zaś JKM powiedział hr. Benedettiemu, że oczekuje wiadomości od księcia, Najjaśniejszy Pan, ze względu na podane wyżej żądanie na przedstawienie hr. Eulenburga i moje, zdecydował się nie przyjmować więcej hr. Benedettiego, a tylko przez adiutanta polecić mu powiedzieć, że JKM otrzymał obecnie od księcia potwierdzenie wiadomości, jaką Benedetti już miał z Paryża i że nie ma nic więcej do powiedzenia ambasadorowi.

JKM pozostawia do uznania Waszej Ekscelencji, czy nie należałoby podać do wiadomości naszych posłów, jak również zamieścić w prasie wiadomości o nowym żądaniu Benedettiego oraz o odrzuceniu tego żądania.

Tekst przerobiony przez Bismarcka i opublikowany:

Jak tylko wiadomość o zrzeczeniu się księcia Hohenzollern została przez królewsko-hiszpański rząd oficjalnie zakomunikowana gabinetowi cesarsko-francuskiemu, zażądał ambasador francuski w Ems od JKM upoważnienia do depeszowania do Paryża, że JKM król zobowiązuje się po wsze czasy nie dać nigdy swojego przyzwolenia w wypadku, jeżeli Hohenzollernowie zechcą powrócić do wysuwania swej kandydatury.

JKM na to odmówił przyjęcia jeszcze raz ambasadora francuskiego i przez adiutanta urzędowo go zawiadomić polecił, że JKM nie ma nic więcej do zakomunikowania ambasadorowi.

Napoleon III poczuł się obrażony przedstawieniem sprawy w sposób sugerujący jego natarczywość i próbę wymuszenia zmiany pruskiej polityki dynastycznej. Niecały tydzień później wybuchła wojna, która zmiotła go z tronu, a Niemcy zjednoczyła i wywyższyła w Europie. Napoleon III zareagował wybuchowo, emocjonalnie – urażenie honoru narodowego wymuszało reakcję. Na domiar Francuzi byli pewni swego, pewni siły armii wyposażonej w mitraliezy, w karabiny Chassepota, odpowiadające zagrożeniu ze strony odtylcówek Dreyse. Manipulacja Bismarcka wyszła na jaw znacznie później, ale jej polityczne skutki były nieodwracalne.

專家

III.29

Samo(nie)spełniające się ultimatum

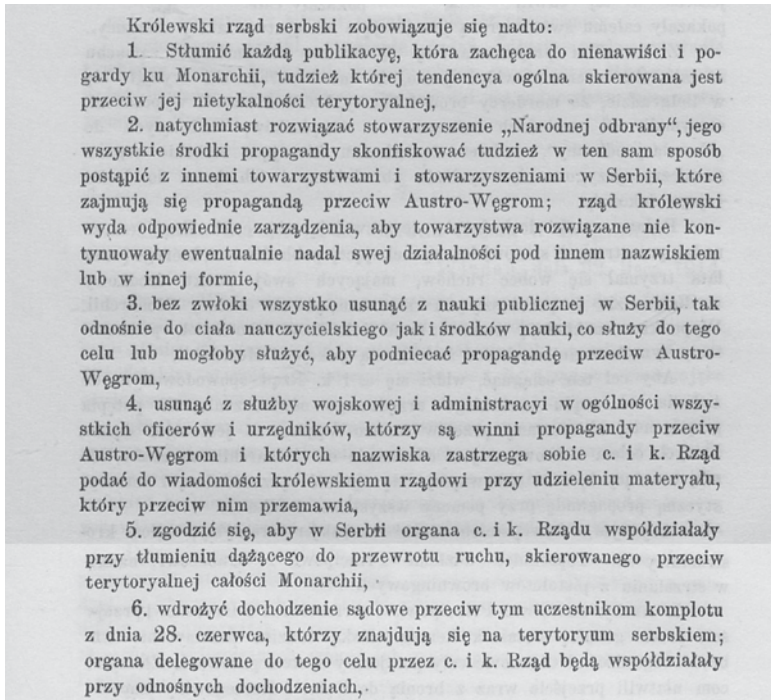
W 1914 roku Europa stała ponownie na krawędzi wojny. Nacjonalizmy, żądające terytoriów „moralnie” im przynależnych, narastająca rywalizacja europejskich imperiów oraz francuski rewanżyzm spowodowały, że cała Europa i jej posiadłości kolonialne były beczką prochu. Najgorsza sytuacja panowała na Bałkanach, gdzie zaostrzał się konflikt pomiędzy Serbią a Austro-Węgrami. W końcu, w akcie sprzeciwu wobec ostrej ekspansjonistycznej polityki austriackiej, Czarna Ręka wydała wyrok śmierci na arcyksięcia Franciszka Ferdynanda wizytującego Sarajewo. Śmierć generalnego inspektora armii i członka rodziny cesarskiej dała okazję do próby podporządkowania Serbii przez Austrię. Ultimatum z 23 lipca 1914 roku w sześciu punktach ingerowało bezpośrednio w sprawy wewnętrzne Serbii. Żeby pokazać skalę austriackiej beczelności, zacytuję:

Pkt. 4. Oddalić ze służby w wojsku i administracji państwowej [Serbii] wszystkich oficerów i urzędników, winnych szerzenia propagandy przeciw Austro-Węgrom.

Pkt. 5. Wyrazić zgodę na uczestnictwo organów C i K w Serbii przy usuwaniu elementów wywrotowych, godzących w integralność Monarchii.

Serbia zgodziła się częściowo, ale nawet za cenę rozpętania wojny, nie mogła dać przyzwolenia na austriackie dochođenje na swoim terytorium. Nic dziwnego, że mając Rosję za plecami, nie zgodziła się na spełnienie wszystkich żądań. Austria wypowiedziała więc wojnę Serbii, Rosja Austrii,

Niemcy Rosji², Francji i Belgii, a potem zapłonął cały świat. Dziś może trudno w to uwierzyć, ale ówczesna dynamika społeczna sprawiła, że wojna była pożądana i tak ultimatum, jak późniejsze wypowiedzenie wojny, spotkały się z akceptacją opinii publicznej. Podobnie zresztą stało się w pozostałych krajach.



專家

III.29

Ryc. 1. Odnośny fragment Czerwonej księgi austriacko-węgierskiej (Wiedeń 1915, s. 14).

² Jak pisze w książce *Demokratyczne ideały a rzeczywistość* H. J. Mackinder, twórca geopolityki, istnieje wiele dowodów na to, że po zamachu w Sarajewie i wystosowaniu ultimatum dla Serbii przez Habsburgów, Niemcy zdecydowały się wykorzystać całą sytuację dla własnych celów, będąc przekonane o możliwości pokonania Francji i Rosji dzięki swojej przewadze militarnej.

USA naruszają własną neutralność – kazus I

Choć storpedowanie parowca po oficjalnym ogłoszeniu nieograniczonej wojny podwodnej przez kajzerowskie Niemcy trudno nazwać zbrodnią wojenną, to zatopienie „Lusitanii” przez kapitana Waltera Schwiegera uznane zostało za wrogi akt wymierzony przeciwko Stanom Zjednoczonym, których obywatele zatonęli wraz z liniowcem. Parowiec poszedł na dno wskutek ataku niemieckiego okrętu podwodnego U-20 w maju 1915 roku, a USA przystąpiły do wojny dopiero dwa lata później. Jednak zwykło się uważać, że zatopienie to miało znaczny wpływ na decyzję.

W roku 1982 okazało się jednak, że obwiniany o zbrodnię wojenną i śmierć 1198 osób kapitan Walther Schwieger jest niewinny. W zasadzie było to wiadomym od samego początku, bo „Lusitania” i inne statki armatora zostały uznane na czas wojny za jednostki pomocnicze, a w manifeście przewozowym widniała amunicja karabinowa i pozbawione ładunku wybuchowego pociski artyleryjskie. Choć w 1915 roku Brytyjczycy i Amerykanie zaprzeczali, by amunicja ta miała służyć celom wojennym, to sześćdziesiąt siedem lat później w ładowniach „Lusitanii” nurkowie, finansowani przez właściciela wraku Johna Lighta, znaleźli amunicję standardowego kalibru stosowanego przez brytyjską armię. Kontrabanda – choć nie wiadano o niej aż do odkrycia i penetracji wraku, a więc nie mogła stanowić w roku 1915 przedmiotu rozgrywki dyplomatycznej – była aktem pogwałcenia zasad neutralności przez USA. Mimo to ostrze jej skutków obróciło się tylko przeciwko Niemcom. Pretekstem w tym przypadku stało się zaś propagandowe wykorzystanie przypadkowego zatopienia statku. Oczywiście oficjalnych dokumentów, które potwierdzałyby, że amunicja bojowa znajdowała się na pokładzie jednostki, do dziś nie odtajniono.

Brytyjska gra na sojusz z USA

Wielka Brytania miała pod koniec roku 1916 poważny problem – USA wciąż nie uczestniczyły w wojnie, a zasoby Imperium Brytyjskiego kurczyły się zastraszająco szybko, głównie wskutek aktywności niemieckich okrętów podwodnych. Pomimo zatopienia „Lusitanii” Amerykanie wciąż nie zmienili swojego antywojennego nastawienia, tkwiąc w izolacjonizmie. Okazja zmiany tego stanu rzeczy nadarzyła się, kiedy przechwycono transatlantycką depeszę nadaną w Berlinie przez ministra spraw zagranicznych Arthura Zimmermanna do ambasady pruskiej w Meksyku.

Treść depeszy oznajmiała, że Niemcy pragną utrzymać neutralność ze strony USA, ale jednocześnie chcą się zabezpieczyć sojuszem z Meksykiem, który mógłby zagrozić południowym stanom w razie wybuchu wojny amerykańsko-niemieckiej. Depesza została przechwycona w styczniu 1917 roku, ale jej przekazanie Amerykanom odwleczono w czasie, by zdobyć kopię w Meksyku i tym samym zamaskować udaną akcję dekryptażu. Kiedy telegram dostał się w ręce Amerykanów, ich dołączenie do wojny było kwestią tygodni.

Brytyjczycy w doskonały sposób rozegrali nadarżającą się okazję, szczując Amerykanów potencjalnym sojuszem niemiecko-meksykańskim. Mając w ręku potężne narzędzie, jakim była depesza Zimmermanna, doprowadzili do sytuacji, w której z potencjalnych przegranych stali się pewnymi zwycięzcami wojny, dzięki posiadaniu jako oficjalnego sojusznika największej gospodarki świata.

專 家

III.29

Japońskie ręce, chińska wina

Okres międzywojenny nie należał do spokojnych. Porządek wersalski nie zadowalał państw aspirujących do rangi imperiów. W 1931 roku Japończycy wysadzili w powietrze fragment torów Kolei Południowomandżurskiej. Ładunki były japońskie, saperzy, którzy je kładli również, a detonator nacisnęła nie mniej japońska ręka. Winę zrzucono na Chińczyków. Zajęcie Mandżukuo, tak łatwe i proste, zachęciło potem Tokio do dalszych aktów agresji i doprowadziło w konsekwencji do otwartej wojny, która toczyła się w latach 1937–1945. Na marginesie warto dodać, że Armia Kwantuńska, której saperzy dokonali prowokacji, była bardzo autonomicznym związkiem operacyjnym, uprawnionym do podejmowania decyzji kształtujących stosunki międzynarodowe w regionie.

Jak sprowokować sojuszników – Westerplatte

Pod koniec sierpnia 1939 roku Niemcy przebrali kilku ludzi w polskie mundury i wysłali do Gliwic, by tam zaatakowali i zajęli niemiecką radiostację, dając pretekst do wybuchu wojny przeciwko „agresywnej” Polsce. Wojna wybuchła, a jednym z jej ważnych teatrów walk było gdańskie Westerplatte. Stanowiło ono narzędzie polskiej prowokacji, prowokacji w dodatku nieoczywistej, bo wymierzonej w sojuszników.

Obrona Wojskowej Składnicy Tranzytowej przez dwustu ludzi miała pokazać, że Polska walczy i że konieczne jest uruchomienie postanowień traktatowych. Walki na Westerplatte miały trwać do momentu, w którym Francja i Anglia uznają, że wojna polsko-niemiecka nie jest tylko jakąś

lokalną ruchawką, ale konfliktem na pełną skalę, wymagającym uruchomienia procedur traktatowej pomocy wojskowej. Ofiara krwi żołnierzy majora Sucharskiego nie pozwoliła, mówiąc kolokwialnie, zamieść ataku niemieckiego pod dywan i udawać, że nic się nie stało, jak rok wcześniej z Czechosłowacją. To, że walczyli tydzień, a nie trzy dni, było już decyzją żołnierzy i oficerów straceńczej placówki.

W temacie wrześniowym można poruszyć jeszcze jedną kwestię. Wielokrotnie słyszy się zdziwione głosy, które mówią, że w 1939 roku Wojsko Polskie mogło wycofać się od razu na linie defensywy oparte na wielkich rzekach, bo to ułatwiłoby obronę. Rozumowanie to ma jakiś sens, jednak nie broni się w momencie, gdy, podobnie jak na Westerplatte, uznamy, że ofiara krwi legitymuje prawo do ziemi.

W tym kontekście porzucenie przez Wojsko Polskie zachodnich województw – poznańskiego, pomorskiego, łódzkiego, śląskiego, części warszawskiego, krakowskiego i kieleckiego – najbardziej narażonych na oskrzydlające ataki i w zasadzie bezbronnych, by schronić główne siły na linii Wisły i Sanu, odebrałoby Polsce po wojnie możliwość ubiegania się o ich zwrot. O zasadzie wymiany krwi za ziemię zapomina się dziś zdecydowanie za często, ale w okresie międzywojennym była ona żelazną regułą.

專 家

III.29

USA naruszają własną neutralność – kazus II

Amerykanie musieli w końcu skonfrontować się z siłami Osi, które rzuciły wyzwanie Imperium Brytyjskiemu. To, że staną po stronie Brytyjczyków było rzeczą oczywistą, ale przekonanie Amerykanów do porzucenia izolacjonizmu pozostawało kwestią wielu zabiegów. F. D. Roosevelt, ówczesny prezydent USA, przeszedł wiele, walcząc z Kongresem o możliwość mieszania się Ameryki do konfliktów

w innych częściach globu. W latach 1935–1937 uchwalone zostały aż trzy ustawy, które kolejno zabraniały jakichkolwiek interwencji, a nawet sprzedaży broni. Prezydent wiedział jednak, że interwencja w sprawy świata będzie konieczna, co oznaczało konflikt z państwami, które nazywał „chorymi” i których kwarantannę postulował – Niemcami, Włochami i Japonią³. Ale od czego są stare, sprawdzone sposoby?

Stany Zjednoczone handlowały głównie z Wielką Brytanią, żywiąc ją i pomagając w najcięższych okresach lat 1940–1941. Transport odbywał się jednak przede wszystkim statkami Commonwealthu, choć portami docelowymi były miasta amerykańskie. Po początkowych stratach w tonażu handlowym Brytyjczycy powrócili do konwojów dziesiątków jednostek osłanianych przez lekkie siły przystosowane do zwalczania wrogich łodzi podwodnych. US Navy i Coastal Command obserwowały konwoje, ale z czasem zaczęły brać udział w ich aktywnej osłonie. Nic dziwnego, że U-552 zatopił przez pomyłkę USS „Reuben James” jeszcze 30 października 1941 roku. Amerykańskie łamanie neutralności na rzecz aliantów było samo w sobie prowokacją, a utrata niszczyciela posłużyła Rooseveltowi, jak „Lusitania” Wilsonowi, do stworzenia i utwierdzenia percepcji Niemiec jako agresora. Izolacjoniści i pacyfiści przegrali, a USA mogły oficjalnie wejść do wojny.

Podobna operacja została przeprowadzona przeciwko Japonii. Kraj Kwitnącej Wiśni był zagrożeniem dla dominacji Waszyngtonu w rejonie Pacyfiku, więc należało sprowokować konflikt, ale tak, by przeciwnik zaatakował pierwszy, rozniecając wojenne nastroje w społeczeństwie amerykańskim. Amerykanie uderzali w Japonię gospodarczo embargami

³ Zagadnienie nakłaniania Amerykanów do przystąpienia do wojny przez F. D. Roosevelta rozbudowuje W. Orłowski w *Stuleciu chaosu*, s. 424–429.

od dłuższego czasu, doprowadzając ostatecznie do Pearl Harbor. Japoński atak uznano w USA, oczywiście, za akt nieusprawiedliwionej agresji, a społeczeństwo zjednoczyło się w walce.

Pretekst do zaangażowania

I znów Amerykanie – dwadzieścia lat później. 2 sierpnia 1964 roku w Zatoce Tonkińskiej starły się ze sobą jednostki amerykańskie i północnowietnamskie. Szkody materialne obydwu stron były marginalne, ale prezydent Johnson w błyskawicznie przygotowanym przemówieniu uznał USA za ofiarę aktu agresji. 4 sierpnia miała rozpętać się regularna bitwa powietrzno-morska. Miała – ale faktycznie się nie rozpętała. Nigdy do niej nie doszło. Została sfabrykowana przez NSA, by doprowadzić do eskalacji zbyt słabo żarzącego się konfliktu⁴. Dzięki incydentowi i jego sprawnemu przedstawieniu opinii publicznej jako napaści na amerykańskich chłopców, możliwe było zintensyfikowanie działań i zwiększenie amerykańskiej obecności w Wietnamie Południowym.

專家

III.29

Podsumowanie. Powtarzalność historii

Tych kilka zaprezentowanych tu sytuacji pokazuje, jak ważne jest budowanie właściwej percepcji wydarzeń w przypadku konfliktów zbrojnych. Żywotnym interesem

⁴ Odtajnione raporty NSA udowodniły, że 4 sierpnia nie było żadnej bitwy morskiej. Źródła wietnamskie również nie potwierdzają kontaktu bojowego tego dnia. Amerykańskie okręty strzelały więc do widm lub na postrach morzu, ale strzały te wywołały – zamierzoną przez wywiad – zwiększoną amerykańską obecność w Wietnamie.

rządów dążących do wojny jest wybielenie siebie i oczerznienie przeciwnika, choćby był on niewinną ofiarą. Tutaj polityka i geopolityka wchodzi na obszar etyki, ponieważ jakiegokolwiek poruszenia na obydwu tych polach muszą mieć uzasadnienie moralne. Najlepiej widać to w przykładach pogwałcenia zasad neutralności przez USA przed przystąpieniem do obydwu wojen światowych – *casus belli* zawsze poruszał społeczeństwo do głębi i usprawiedliwiał nie tylko włączenie się do wojny, ale i wszelkie akty wojennego okrucieństwa (dywanowe bombardowania miast, zrzućenie bomb atomowych, szerokie stosowanie miotaczy płomieni na Pacyfiku).

Być może ostatnim klasycznym *casus belli* był atak na wieże World Trade Center, który zapoczątkował ogólnoświatową wojnę z terroryzmem, najazd na Afganistan, II wojnę w Zatoce Perskiej i wiele innych operacji. Trudno ocenić rolę rządu amerykańskiego w sprowokowaniu tego ataku, a samo myślenie o tym, nawet pomimo upływu niemal dwudziestu lat, wydaje się snuciem teorii spiskowych, jednak nie można nie odnieść się do licznych głosów, które sugerują taki bieg wydarzeń. Być może za kilkadziesiąt lat, jak w przypadku „Lusitanii”, znajdą się dowody. Jakkolwiek by nie było, percepcja wydarzeń z 11 września 2001 roku idealnie wpisuje się w temat niniejszego szkicu. ■



Grzegorz Antoszek (ur. 1991 w Zamościu) – historyk, absolwent UMCS w Lublinie, przez wiele lat związany z redakcją portalu Historia.org.pl, gdzie opiekował się działem rekonstrukcji historycznych. Obecnie recenzent książkowy i redaktor na autorskim portalu GoodBuk.pl. Pasjonat broni pancерnej i uzbrojenia strzeleckiego. Hobbystycznie zajmuje się rekonstrukcją historyczną XX wieku i fotografią rekonstrukcyjną we własnym projekcie „Moldaw Reenacting Photography”.

KSIAŻKI, KTÓRE UKSZTAŁTOWAŁY MOJĄ WIZJĘ ŚWIATA

Wiktor Suworow, *Lodołamacz*

Ta książka ukształtowała we mnie myślenie analityczno-krytyczne oraz zmobilizowała do opanowania podstaw warsztatu naukowego historyka. Moje sceptyczne podejście do świata to zasługa spotkania z twórczością Wiktora Suworowa. W czasach gimnazjalnych sięgnąłem po trylogię, której pierwszym tomem był *Lodołamacz*. Autor pokazał tam, że istnieją silne poszlaki sugerujące, że ZSRR planowało atak na Niemcy i Europę w lecie 1941 roku, a zostało powstrzymane przez Operację Barbarossa, będącą niejako atakiem przewencyjnym.

Suworow sam nie jest bez winy, często konfabuluje lub naciąga fakty do swoich teorii, ale krytyczne spojrzenie autora na przebieg wydarzeń i jego oficjalne interpretacje oraz ich zestawienie z logiką pchnęły mnie na drogę badawczej nieufności wobec wszelkiej polityki historycznej. Politykę historyczną rozumiem tu jako zinstytucjonalizowany, celowy z punktu widzenia polityki państwa zestaw interpretacji wydarzeń historycznych, zmieniający ich faktyczną wymowę lub wypaczający rozumienie ich przyczyn.

Alistair MacLean, *HMS Ulisses*

Ta pozycja pokazała i utwierdziła wartości, którymi się kieruję i których szukam też w otaczających mnie ludziach. Miałem

專家

III.29

góra dwanaście lat, kiedy sięgnąłem, z inspiracji Mamy zresztą, po książkę *HMS Ulisses* Alistaira MacLeana. To twarda, zimna opowieść o ludziach silnych charakterów w walce z nieustępliwym Oceanem Arktycznym i nieustępliwą Kriegsmarine na dalekich, północnych szlakach konwojów do ZSRR. Były w niej fragmenty o śmierci i obowiązku, które pamiętam do dziś, a które pokazały mi, do jakich granic sięgać może wola walki i jak potrafi je przekraczać.

O wojnie narracji

Historię piszą ci, co przeżyli

Wojny o narrację toczyły się od zarania dziejów

Coś, co dziś nazywamy mediami, a wcześniej należałoby nazwać świadomym i celowym poszerzaniem zasięgu komunikacji, wkroczyło w sferę wojny w momencie, kiedy narodziła się kategoria narracji. Innymi słowy opowieści. Narracja, czyli opowieść, jest dla wojujących ważna z wielu przyczyn. Po pierwsze legitymizuje podjęte działania, po drugie konsoliduje grupę (może być nią zarówno wędrujący do boju oddział, jak i całe społeczeństwo), po trzecie przedstawia „właściwą” interpretację minionych zdarzeń. Jeśli więc na przełomie XIV i XIII wieku przed Chr. Ramzes II wybierał się z czterema dywizjami pod syryjskie Kadesz wojować z Hetytami, to nie robił tego wyłącznie w celu zachowania zdobyczy swojego ojca Setiego I, ale, jak opowiada zapisana na murach wschodniej ściany wielkiej świątyni w Luksorze dynastyczna propaganda, chciał uratować oba Królestwa (Górnego i Dolnego Egiptu) przed zagrożeniem ze strony śmiertelnego wroga.

Czy w istocie Hetyci byli wrogami „Czarnej Ziemi”, jak nazywano Egipt epoki Środkowego Państwa? Nie bar-

dzo. W przeciwieństwie do wygnanych przez założycieli poprzedniej XVIII dynastii Hyksosów, Hetyci Mutawallisa II byli przede wszystkim konkurentem imperium faraonów, azjatycką potęgą, która strategicznie mogła ograniczyć wpływy XIX dynastii w spornej Syrii. I temu sprzeciwiał się Ramzes II, a nie – jak przekonywała egipska propaganda – bronił ojczyzny przed inwazją. Bitwa pod Kadesz stanowi kapitalny i pewnie najbardziej klasyczny przykład triumfu narracji. Sama konfrontacja pod Kadesz nad Orontesem nie była militarnym sukcesem Ramzesa w stylu Setiego I. Już pierwszego dnia rydwany Hetytówomal nie zniszczyły dywizji Ra, którą uratowała kawaleryjska szarża samego Ramzesa i oddziałów dywizji Amona. Opowieść na ścianach luksorskiej świątyni przedstawia to tak: „Jego Królewska Mość rzucił się między szyki nikczemnego Hetyty sam jeden. Ruszył naprzód, a gdy się rozejrzał, ujrzał, że otacza go 2.500 rydwanów, zmierzających do niego, oraz wszyscy zwiadowcy nikczemnego Hetyty i licznych krajów, które mu towarzyszyły”.

Połączone siły egipskie w istocie zniszczyły rydwany Hetytów, co miało znaczenie zwłaszcza podczas zmagania drugiego dnia bitwy, kiedy Hetyci dotkliwie odczuli ich brak. Nie byli po prostu w stanie – mimo przewagi w piechocie – skutecznie udać się w pogoń za atakującymi wozami bojowymi Ramzesa. Bitwa trwała jeszcze kolejny dzień, ale bez egipskiej przewagi. Pułki Ramzesa skutecznie odbijały się od dwukrotnie większych sił piechoty anatolijskiej Hetytów. Nie były też w stanie zdobyć bronionego przez Hetytów Kadesz. Porozumiano się w sprawie zawieszenia broni. Potem rozejmu, po którym wojska Ramzesa II rozpoczęły powrót nad Nil, a Hetyci przystąpili do pacyfikacji Syrii. Strategicznie wygrali więc oni. A jak relacjonuje to narracja dynastyczna Ramessydów? Opowieść na murach świątyni Amona w Luksorze przedstawia wielki relief triumfującego

wodza na tle pokonanych wrogów, a list Mutawallisa II z propozycją negocjacji w wersji przetworzonej przez egipską propagandę brzmi tak: „Twój pokorny sługa oznajmia, iż jesteś synem Re, z jego ciała, tym pod którego władzę oddał on połączone kraje. Egipt i kraj Hatti to twoi słudzy, leżą u twych stóp, dał ci je twój ojciec Boski Re. Tak wielka jest twa władza i twa moc ciąży na kraju Hatti. Czyż nie godzi się, byś zabił twe sługi, ze strasliwym gniewem na twarzy, bez litości? Spójrz na wczorajszy dzień, zabiłeś sto tysięcy ludzi, a dziś powracasz i nie szczędzisz pozostałych. Nie sroż się zanadto, zwycięski królu. Pokój lepszy niż wojna. Daj nam tchnienie życia”. Nic więc dziwnego, że po zapoznaniu się z listem przeciwnika Ramzes II i jego doradcy łaskawie zgodzili się na pokój i wrócili do domu.

Pointą do tej historii niech będzie stwierdzenie, że narracja z XIV/XIII wieku przed Chr. ze ścian świątyni w Luksorze była niepodważalna do 1930 roku, kiedy pracujący w anatolijskim Boğazköy archeolodzy odnaleźli i odczytali gliniane tabliczki z archiwum królów hetyckich. Dopiero wtedy świat dowiedział się prawdy o bitwie pod Kadesz i prysnął mit triumfu faraona. Tak silna była opowieść Egiptu. Ale – by oddać sprawiedliwość logice dziejów – to przede wszystkim wina Hetytów. Nie zostawili po sobie wielkich świątyń, nie upowszechnili własnej narracji. Byli słabi medialnie.

專家

III.30

Narracja istotą, symbol jądrem tożsamości... i przetrwania

Znacznie od nich w tej dziedzinie mocniejsi, choć bez imperialnego dorobku, byli wyprowadzeni przez człowieka o imieniu Mojżesz z Egiptu do kraju Kanaan Hebrajczycy. Gdy się na to zdarzenie i jego następstwa spojrzy z perspektywy współczesnej, można ocenić, że właściwie nie mieli żadnych szans na przetrwanie. I to w żadnym wymiarze,

nie tylko narracyjnym, ale nawet biologicznym. Byli tylko niewielką grupą dawnych koczowników zagarniętych przez jednego z przodków Ramzesa II w pustoszonej przez Egipt Syrii. W tamtych czasach porywanie siły ludzkiej w celach gospodarczych było jednym z celów wojen.

Hebrajczycy wyszli z Egiptu pod przywództwem zmitologizowanego przywódcy w sytuacji dramatycznego kryzysu państwa faraonów. Nie znamy jego przyczyn, choć część historyków wiąże je z trzęsieniem ziemi i tsunami na wyspie Santoryn, która spowodowała niezrozumiałe zjawiska zwane „plagami” w krajach wschodniego basenu Morza Śródziemnego. Z chwilowej dekonstrukcji skorzystał szczep Hebrajski, który pod wodzą Mojżesza udał się przez bagna północnego wybrzeża dzisiejszego Morza Czerwonego (wtedy nazywano je Wielkim Morzem Zielonym) na Synaj, a potem w kierunku miasta Kadesz-Barnea, które było bramą Kanaan. Wyprawa była trudna, krwawa, w jej trakcie Mojżesz z lidera stał się prawodawcą, a niemal anonimowi koczownicy stworzyli najmocniejszą w historii światowych narracji legendę, która nie tylko trwa nienaruszona do dziś, ale – na dodatek – stała się teologicznym źródłem, z którego narodziły się trzy najmocniejsze w historii ludzkich wierzeń monoteizmy.

Biblię (księgę wojny i pokoju Izraelitów) w naszej kulturze wszyscy znają, więc nie ma sensu jej referować. Niemniej mało kto rozumie, jak bardzo wpłynęła na pojmowanie nie tylko epoki historycznej, w której powstała, ale na całe dzieje cywilizacji, którą współtworzymy. Przez ponad dwa tysiące lat, właściwie do czasów odszyfrowania hieroglifów przez genialnego Champolliona, to właśnie Księga Izraelczyków była głównym odniesieniem narracyjnym dla dziejów Egiptu. W jeszcze większym stopniu wpłynęła na rozwój nauk, ze ścisłymi włącznie. Najlepszym przykładem jest kwestia pochodzenia gatunków. Biblijny kreacjonizm był niemal niepodważalny aż do momentu upowszechnienia

teorii Darwina, a w pewnych częściach świata obowiązuje do dziś.

W kwestii wojen Biblia jest narracją wyjątkowo konsekwentną. Zwycięstwa i klęski w wojnach, jakie toczą Izraelici to nie ich winy bądź zasługi, tylko wola Jahwe. To Bóg rozstrzyga, czy Naród Wybrany jest posłuszny Jego woli i zasługuje na zwycięstwo, czy nie. I co ma się stać z przeciwnikiem. W *Księdze Wjścia* (17, 8–17) znajdujemy opis pierwszej bitwy stoczonej przez uciekinierów z Egiptu z pustynnym ludem Amalekitów.

Amalekici przybyli, aby walczyć z Izraelitami w Refidim. Mojżesz powiedział wtedy do Jozuego: „Wybierz sobie mężów i wyruszysz z nimi na walkę z Amalekitami. Ja jutro stanę na szczycie góry z laską Boga w rękę”. Jozue spełnił polecenie Mojżesza i wyruszył do walki z Amalekitami. Mojżesz, Aaron i Chur wyszli na szczyt góry. Jak długo Mojżesz trzymał ręce podniesione do góry, Izrael miał przewagę. Gdy zaś ręce opuszczał, miał przewagę Amalekita. Gdy ręce Mojżesza zdrętwiały, wzięli kamień i położyli pod niego, i usiadł na nim. Aaron zaś i Chur podparli jego ręce, jeden z tej, a drugi z tamtej strony. W ten sposób aż do zachodu słońca były ręce jego stale wzniesione wysoko. I tak zdołał Jozue pokonać Amalekitów i ich lud ostrzem miecza. Pan powiedział wtedy do Mojżesza: „Zapisz to na pamiątkę w księgę i wyryj to w pamięci Jozuego, że zgładzę zupełnie pamięć o Amalekicie pod niebem”. Potem Mojżesz zbudował ołtarz, który nazwał Pan-Nissi, gdyż mówił: „Ponieważ podniósł rękę na tron Pana, dlatego trwa wojna Pana z Amalekitą z pokolenia w pokolenie”¹.

專家

III.30

¹ Wj. 17, 8–16, <https://www.bibliacatolica.com.br/biblia-tysiaclecia/ksiega-wyjscia/17/> [dostęp: 2020.04.29].

W żydowskiej tradycji to wielka bitewna konfrontacja z mnogą armią przeciwników, podczas kiedy ukształtowanie terenu i realia historyczne podpowiadają, że była to nieledwie potyczka, jeśli nie większa awantura. Zgodnie z wolą Najwyższego Hebrajczycy pod wodzą Jozuego ją wygrali, a pomocny był Mojżesz, który podniesionymi do góry rękami wspomagał wolę walki swoich.

Amalekici pierzchnęli, ale tylko po to, by pojawiać się w innych miejscach Biblii. Jako synonim najgorszego wroga (gorszego od wyrzynanych w Kanaan Moabitów, Madianitów, czy Gileadczyków) i wyzwanie dla kolejnych pokoleń dzieci Mojżesza. Oto bowiem, jeśli Pan raz rozstrzygnął, że mają zniknąć z powierzchni ziemi, to obowiązek ten i przywilej przechodził na kolejnych liderów z Saulem czy Dawidem na czele. Historycy do dziś się spierają, czy w czasach Dawida Amalekita jeszcze chodził po ziemi, czy może ta nakazana przez Pana eksterminacja nie jest aby figurą retoryczną (i moralną) oznaczającą przywołanie obowiązku wobec woli Bożej. Podsumowując, Amalekita nawet jeśli był nikim innym, jak tylko symbolem bandy rozwrzeszczanych pasterzy, dzięki zgrabnej narracji biblijnej stał się ponadczasowym uosobieniem wroga, którego trzeba unicestwić. Symbolem, którego waga dla potomków Mojżesza (czasem z Amalekitami utożsamia się Palestyńczyków) znaczy wiele do dziś.

Narracje użyteczne i niewygodne po wsze czasy

Nie ma większego konfliktu narracji (nie tylko wojennej) w wiekach średnich, niż kwestia krucjat. Dla muzułmanów, a za nimi większości współczesnego świata, wyprawy krzyżowe to rzeź urządzona przez chrześcijan muzułmańskim braciom, a data 15 lipca 1099 roku, kiedy chrześcijańska

wojskowa czerń wyróżnęła w Al-Aksa chroniących się tam kobiety, dzieci i starców, to zbrodnia, której odkupienie nie jest i nigdy nie będzie możliwe. Tak o niej pisze w swoim arcydziele o krucjatach Steven Runciman:

Krzyżowcy, pijani zwycięstwem odniesionym po tylu uderkach, rozbiegli się po ulicach, wdzierali się do domów i meczetów, zabijając każdego, kto wpadł im w ręce, nie wyłączaając kobiet i dzieci. Masakra ta trwała całe popołudnie i całą noc. Proporzec Tankreda nie uratował życia ludziom, którzy schronili się w meczecie Al-Aksa. Wczesnym rankiem gromada krzyżowców wdarła się do meczetu, nie oszczędzając nikogo. Kiedy kilka godzin później Rajmund z Aguilers poszedł na teren Świątyni, musiał przeźdierać się przez stosy trupów i brodził we krwi, która sięgała mu po kolana. [...] To właśnie ten krwawy dowód fanatyzmu chrześcijańskiego obudził na nowo fanatyzm muzułmański. [...] pamięć o tej rzezi stanowiła przeszkodę nie do przebycia².

專家

III.30

Do dziś wiele radykalnych grup bojowych świata islamu wypisuje na sztandarach słowa Al-Kuds (arabska nazwa Jerozolimy) nie tylko dlatego, że miasto ma status świętego, ale przede wszystkim dla przypomnienia tamtej tragedii. Czy w istocie była tak potworna, że winna być „matką wszystkich wojen”? Pewnie nie, bo nie była w tym czasie niczym nadzwyczajnym. Wyrzynanie całej populacji zdobywanych miast było w owych czasach i wcześniej dość powszechne, a na dodatek znaczną część ludności uratował jeden z wodzów – Rajmund z Tuluzy, zaś inny – Tankred – bronił muzułmanów w Al-Aksa jak swoich.

² Steven Runciman, *Dzieje wypraw krzyżowych*, Poznań 2009, t. I, s. 263.

Ile osób zginęło? Źródła chrześcijańskie mówią o dziesięciu tysiącach, muzułmańskie o siedemdziesięciu, a niektóre współczesne twierdzą, że 15 lipca 1099 roku w Al-Kuds zginęło nie więcej niż trzy tysiące ludzi. Nie jest to więc liczba porażająca, w porównaniu z takim na przykład zdobyciem Akki przez muzułmanów w 1191 r. – wówczas zginęło pewnie dwa razy tyle obrońców, a samo miasto zostało kompletnie zburzone. Jednak to pestka dla muzułmanów, w porównaniu ze zbrodnią w Al-Kuds.

Co ciekawe, ta – dość powszechnie – obowiązująca współcześnie narracja jest w sumie dość niedawnym dzieckiem oświecenia i poprawności politycznej. Jeszcze sto lat temu obowiązywała całkiem inna wersja, która opowiadała o heroizmie natchnionych duchem świętym chrześcijan, którzy całkiem słusznie wybrali się do Syrii w obronie Grobu Świętego. *Deus Vult!*, czyli „Bóg tak chce!” – krzyczał na synodzie w Clermont papież Urban II, a jego okrzyk podchwyciły tysiączne rzesze krzyżowców. Jakie były ich racje? Całkiem słuszne.

Po pierwsze wezwał ich cesarz grecki Aleksey II Komnen, bowiem zagrażali mu dzicy i agresywni Turcy Seldżucy, którzy pokonali i podbili Kalifat. To oni byli głównymi wrogami, nie Arabowie. To oni zamknęli szlaki pielgrzymkowe i wisieli jak groźba nad ówczesnym *pax mundi*. Krzyżowcy walczyli głównie z nimi. Co więcej, poza nielicznymi i niechlubnymi wyjątkami (Renald z Chatillon i niektórzy z templariuszy) większość liderów Królestwa Jerozolimskiego forsowała doktrynę o konieczności pokojowego współżycia z muzułmanami. Dobre czasy skończyły się jednak wskutek błędów i ludzkiej głupoty w 1187 roku pod Hittinem. A potem przyszli Mamelucy i zamknęli ten etap w dziejach świata. Kto zyskał na tym? Kto stracił? Trudno dziś orzec. Niemniej naprawdę może dziwić, że ten konflikt

narracyjny sprzed niemal tysiąca lat do dziś jest żywy i do dziś w jego imię ludzie wysadzają się w powietrze lub pędzą morderczymi ciężarówkami po spokojnych nadmorskich bulwarach miast współczesnej Europy. Ot, siła narracji.

Historia dziełem tych, co przeżyli

Przykłady takie jak powyżej można mnożyć w nieskończoność. Wojny husyckie, reformacja i kontrreformacja, rewolucja francuska z obrońcami *ancien régime* po jednej stronie, a Dantonem i Robespierre'em z drugiej. Fantastycznym przykładem jest konflikt narracji o kolonializm, gdzie z jednej strony triumfował pogląd, że europejscy zdobywcy niosą światło nauki i wiary dla prymitywnych ludów, z drugiej (znów to lepiej się wpisuje w tory nowoczesnej poprawności politycznej), że było to dyktowane najniższymi instynktami ludobójstwo.

A czyż nie chwalimy dziś Piłsudskiego za odświeżenie przez niego idei jagiellońskiej? Tyle, że była ozdrowieńcza i ważna jedynie dla części polskich elit. Jej kaleka realizacja w wydaniu generała Żeligowskiego spowodowała nigdy nie wygaszony konflikt z Litwą. Podobnie jak Litwini do „idei jagiellońskiej” odnosiły się ruchy narodowe na Białorusi i Ukrainie. Dla nich koncepcja ta kojarzyła się głównie z feudalizmem i żarłocznością polskich panów.

A teraz skok na mapie ruchem konika szachowego do Berlina, niecałe dwie dekady po tym jak Piłsudski powrócił do myśli jagiellońskiej. Oto pewien były kapral, który w międzyczasie napisał ważną dla swojego pokolenia książkę, a później został kanclerzem, budzi i przywołuje ku radości militarystów tysiącletnią myśl „Drang nach Osten”. Rozentuzjazmowani Niemcy wiwatują, a przemysł zbrojeniowy już buduje czołgi i samochody pancerne. Zaraz

專家

III.30

zacznie się wrzesień 1939 roku. Czyż owa nienową myśl o parciu germańskiej rasy na wschód to nie dalekie echo idei jagiellońskiej, tyle że w innych ustach, choć w tym samym kierunku? I czemu ta pierwsza wciąż świeci jak klejnot, a druga przepadła z kretesem?

Tylko ze względu na porażkę sturmerowskiej narracji Trzeciej Rzeszy. Gdyby nie Stalingrad i Normandia, mogło być odwrotnie. Tu trzeba zatrzymać pęd rozgrzanej do czerwoności klawiatury. Pojęcie wojny ma bardzo wiele znaczeń. Wojna to też ścieranie się opowieści. Opowieści, które są potrzebne ludziom czynu niemniej niż śmiertelność broń, czołgi, bomby i samoloty. Bo cóż, jeśli wygra się konflikt, a nie obroni swojej racji? Przyjdą inni i posprzątają. Znajdziemy tego liczne dowody w dziejach, a pierwszy najlepiej to pojął geniusz Ramzesa II. ■



Bogusław Chrabota, rocznik 1964. Z wykształcenia prawnik i politolog. Z zawodu dziennikarz i pisarz. Z powołania muzyk. Autor kilku tysięcy artykułów, dziesięciu książek. Współtwórca systemu mediów komercyjnych w Polsce. Wieloletni dyrektor programowy i redaktor naczelny Telewizji Polsat. Wielokrotny stypendysta w USA (Dept. Of State 1990, Hartford University 1991, National Forum Foundation 1993). Od końca 2012 redaktor naczelny dziennika Rzeczpospolita. Wielbiciel Rzymu i historii Sahary. Ulubieni autorzy to: Jorge Borges, Vladimir Nabokov, Zbigniew Herbert, Mircea Eliade, Laurence Durrell, a z pisarzy historycznych Steven Runciman i Simon Sebag Montefiore.

KSIĄŻKI, KTÓRE UFORMOWAŁY MOJĄ WIZJĘ ŚWIATA

專家

III.30

Mika Waltari, *Egipcjanin Sinuhe*

Wychowałem się i zakochałem w Bliskim Wschodzie oraz historii starożytnej dzięki lekturze tej właśnie książki. *Sinuhe* to nie tylko transpozycja baśni z czasów faraonów, ale również przegląd ówczesnego świata i krótki kurs mitologii regionu Morza Śródziemnego.

Fiodor Dostojewski, *Zbrodnia i Kara*

Pierwszy fundamentalny wykład moralny w literaturze.

Vladimir Nabokov, *Przejrzystość rzeczy*

Wielki wstęp do lektury książek pisarza życia, autora takich arcydzieł jak *Obrona Łużyna*, *Lolita*, *Pale Fire*, czy *Ada, albo żar...*

Strategiczne narracje

Ideologie i opowieści w służbie i na przeszkodzie imperiom

Strategiczna narracja to zorganizowana komunikacja, prowadzona przez podmioty nie tylko państwowe, ale i niepaństwowe, w tym terrorystyczne. Komunikacja ta realizowana jest planowo i metodycznie, a jej zadaniem jest uzasadnianie i usprawiedliwianie użycia przemocy dla realizacji swoich interesów. Uzasadnienie to funkcjonuje zazwyczaj w sferze moralnej i etycznej.

Zwycięzcą w wojnie narracji jest ten, którego opowieść wygra. Zwycięzcą jest ten, który przekona masy przeciwnika i masy po swojej stronie, że to jego sprawa jest słuszna. George Orwell tak pisał w swojej powieści *Rok 1984*:

*Kto kontroluje przeszłość, kontroluje przyszłość.
Kto kontroluje teraźniejszość, kontroluje przeszłość.*

Rolą wielkich idei, opowieści i ideologii jest generowanie kolektywnej zgody na prowadzenie wojny. Głosiciele tych opowieści stawiają sobie za cel dostarczenie racji moralnych. Po lekturze tekstu Bogusława Chraboty jest to całkowicie jasne. Teraz spróbujmy wyliczyć kilka przykładów ideologii i postaw, które poruszały całe narody.

Jingoizm to termin brytyjski na przesadny patriotyzm, któremu towarzyszy pogarda dla grup obcych. Czy można powiedzieć, że służył interesom ekspansji Imperium

Brytyjskiego? Tak jak idea aryjskiej supremacji usprawiedliwiała ekspansję niemieckiej III Rzeszy na wschód? Koncepcja kolonizacji terenów na wschód była dla niemieckojęzycznych mieszkańców centralnej Europy ideą stale obecną.

Napisany przez angielskiego poetę Rudyarda Kiplinga (1865–1936) wiersz pt. *Brzemie białego człowieka* do dziś wywołuje wątpliwości, czy był parodią ówczesnie głoszonej propagandy, czy też jej częścią. Wiersz opisuje ekspansję kolonialną państw europejskich jako misję cywilizowania obszarów, które Imperium Brytyjskie bezlitośnie eksploatowało.

Idee czystości rasy i ruchy eugeniczne – bo i o nich należy tu także wspomnieć, również były formą usprawiedliwienia zakrojonych na wielką skalę przedsięwzięć. Czystki etniczne, wybuchające zazwyczaj spontanicznie, zdają się emanować mniejszym złem, bo takim popełnionym w afekcie, a nie z premedytacją.

Nie tylko strategiczne narracje, tworzone w ramach tzw. polityki historycznej, mają za zadanie nadać określone znaczenie przeszłości i kształtować wizję przyszłości. Taką funkcję spełniały m.in. prorocтва, w które wierzyli historyczni władcy. Narracje są narzędziem obejmowania kontroli nad przestrzenią życiową (niem. *Lebensraum*). Są więc – przypomnijmy sobie słowa Mistrza Suna i Johna Mearsheimera – częścią gry o przetrwanie. Nie ma takiej niegodziwości, do jakiej nie posunie się jednostka czy państwo, jeśli stawką jest ich przetrwanie¹. ■

¹ Parafraza słynnego passusu z pism Alexisa de Tocqueville. W oryginalnym brzmieniu: „Trzeba szczegółowo poznać historię administracyjną i finansową dawnego ustroju, by zrozumieć, do jak bezprawnych i nieuczciwych praktyk może brak pieniędzy skłonić rządy łagodne, ale działające tajnie i bez kontroli, kiedy czas ostatecznie usankcjonuje ich władzę i uwolni je od strachu przed rewolucją, tą ostatnią ucieczką ludów” [w:] Alexis de Tocqueville, *Dawny ustrój i rewolucja*, Warszawa 1970.

Wypowiedzi dokonawcze czy dokonania wypowiedalne?¹

O wyrażeniach performatywnych
i działaniu za pomocą słów

„Należą się panu przeprosiny”, ktoś mamrocze niechętnie, skrzętnie odwracając wzrok. „Zamieniam się w słuch!”, kusi odpowiedzieć.

Język oprócz funkcji deskrypcyjnych spełnia również funkcję aktywnego oddziaływania na rzeczywistość: służy do ustanawiania relacji społecznych i zobowiązań, zmienia ich charakter. Tym zadaniom służą tzw. performatywy. John Langshaw Austin (1911–1960) pisał o nich:

w ogóle nie „opisują”, nie „zdają sprawy” z niczego i nie konstatują niczego, nie są „prawdziwe” ani „fatszywe” [...] wypowiedzenie danego zdania jest w całości lub części wykonaniem czynności, której z kolei nie opisałoby się normalnie jako mówienia czegoś².

¹ W oryginale: *Performatory utterances or uterable performances?* To tytuł sekcji eseju J. Hintikka, Ludwig Wittgenstein: Half-Truths and One-and-a-Half-Truths. J. Hintikka, *Eseje logiczno-filozoficzne*, tłum. z ang. A. Grobler, Warszawa 1992, s. 467. Dogłębne omówienie kwestii performatyw: Olga Wrzos, *Wypowiedzi dokonawcze czy dokonania wypowiedalne?* [w:] „*Studia Philosophiae Christianae*” 2007, 43/1, s. 208–227.

² John Langshaw Austin, *Mówienie i poznawanie: rozprawy i wykłady filozoficzne*, Warszawa 1993.

Przykłady: „przyjmuję zakład”, „od dziś jesteście mężem i żoną”, „przekazuję mój dom córce”. W starożytnym Rzymie mąż musiał wyrzec przed żoną, z którą się rozwodził, formułę: „Zabieraj rzeczy swoje” (łac. *Res tuas tibi habeto*). Szczególnie ciekawą grupą przykładów są procedury zawierania transakcji, zwłaszcza nieformalne obyczaje lokalne. Na południu USA, w rejonie dolnego biegu rzeki Missisipi transakcję zawiera się przez podanie dłoni, na którą wcześniej się splunęło. Jednak wiele transakcji musi mieć formę pisemną, a warunki umowy dla zachowania mocy wiążącej powinny zostać spisane, a czasem nawet potwierdzone urzędowo lub notarialnie.

Słów używa się między innymi do tworzenia rzeczywistości. Ale używa się też ich do długoterminowego wpływania na stan umysłu i decyzje innych ludzi. „Powrócę”, mówi generał Douglas MacArthur (1880–1964), ewakuując się z Filipin w 1941 roku. „Ty mnie popamiętasz”, „pan nie wie, kto ja jestem”, „będziesz tego żałować” – to wszystko są przykłady oddziaływania na innych ludzi za pomocą słów. Austin rozróżnił dwa typy wypowiedzi:

- **wypowiedzi konstatające** – stwierdzają stan rzeczy, a więc mogą prawdziwie lub fałszywie opisywać świat (budować jego obrazy mentalne);
- **wypowiedzi performatywne**, które określimy jako robienie czegoś.

Tak w jednym zdaniu można streścić opublikowaną w 1962 roku pracę Austina *Jak działać słowami*. Później filozof rozwinął swoje spostrzeżenia w teorię aktów mowy. Głosi ona, że wypowiedź składa się z trzech składników:

- **lokucyjnego** (wypowiadania),
- **illokucyjnego** (czynność inna niż mówienie, ale wykonywana przez mówienie),

- **perlokucyjnego** (skutek – społeczny, prawny bądź inny – jaki powstaje dzięki wypowiedzi).

Spełniając określone warunki, akty mowy lub zapisu mają funkcję sprawczą. Skuteczność aktów mowy zależy zarówno od treści wypowiedzi, jak formy oraz konwencji i okoliczności wypowiedzenia: forma (pisana lub wypowiedziana), obecność świadków, stan pełnej świadomości konsekwencji wypowiadanych słów i inne okoliczności wytwarzają skutek społeczny. Performatywnymi są przysięgi, ogłoszenia wyroków sądowych. Performatywą jest zawarcie umowy kupna-sprzedaży, ogłoszenie ustawy, nadanie obywatelstwa.

Za pomocą odpowiedniej formułki, wypowiedzianej w określonych okolicznościach, można zmienić wyznanie. Performatywami można wpływać na ludzi i ich działania. „Oświadczam”, „ja tego nie przyjmuję do wiadomości”, „niniejszym stawiam w stan oskarżenia”, „ogłaszam alarm dla miasta Warszawy”.

Problem stanowią wypowiedzi, które są w swoim zamyśle skrytobórczą bronią, manipulacją, fortelem. Już sam Austin doszedł do wniosku, że nie ma jednoznacznych kryteriów pozwalających oddzielić wyraźnie performatywy od konstatacji. Posługuje się przykładem słowa „pies”, które umieszczone na furtce posesji tworzy ostrzeżenie tak samo, jak ewidentnie performatywne „Ostrzegam, że tutaj domu pilnuje pies”³.

Performatywy można kamuflować, pozorować, wymuszać trudnym do udowodnienia szantażem, fingować ich skuteczność (ktoś, kto przebierze się za księdza nie ma mocy udzielania ślubu). Przy próbach oszustwa w wypowiedziach czasownik performatywny (nazywający czynność wykonywaną za pomocą danej wypowiedzi) zostaje zniekształcony lub całkowicie pominięty.

³ J. L. Austin, *Performatywy i konstatacje* [w:] *Brytyjska filozofia analityczna*, M. Hempoliński, Warszawa 1974, s. 239.

Kwestię istnienia zdań, w których nie ma zawartych czasowników o charakterze performatywnym, a jednak można przypisać im moc performatywną, Austin rozwiązuje, wyróżniając performatywy:

- wyraźne, np. „ja proszę cię, abys...”,
- pierwotne, czyli takie, które nie zawierają czasownika performatywnego, ale okoliczności poboczne (ton głosu, okoliczności wypowiedzenia, czynności nieverbalne) nadają im moc sprawczą.

Przykładowo zdanie „Otwórz drzwi!” nie zawiera czasownika performatywnego, jednak w zależności od mocy illokucyjnej wypowiedzi mogą być rozwinięte do zdania: „Proszę cię, otwórz drzwi”, lub „Rozkazuję ci, abys otworzył drzwi”. Ale co z „W imieniu prawa, otwieraj drzwi!” albo sugestią „Należy otworzyć drzwi!”?

Sprytnie kamuflując performatywy, tworzymy strukturę władzy – badamy, kto komu ma prawo rozkazywać albo podstępem narzucamy innym własną wolę, albo po prostu unikamy konfrontacji nieuchronnej w przypadku ułożenia wypowiedzi w formie rozkazu. Najzabawniejszym polem badawczym jest marketing polityczny, a moim ulubionym przykładem – hasło wyborcze starającego się o reelekcję prezydenta w filmie *Fakty i akty* (1997, reż. Barry Levinson): „Dla przyszłości twojej rodziny, nie zmieniaj konia na środku rzeki!”.

A co z teoretycznie spełniającym kryteria skutecznej wypowiedzi „Niniejszym obrażam pana!”, przytaczanym już przez samego Austina? Te wszystkie niejasności, dwuznaczności, pokrętne półsłówka... to esencja naszego życia i tego, jak inni działają na nas i my działamy na innych. Pamiętajmy więc o wszystkich pułapkach związanych z pozornością zobowiązań i z grami o dominację, by słysząc „jest taka prośba do ciebie” odpowiedzieć od niechcenia: „A niech sobie będzie”.

專家

III.32

Rozliczalność i ukrywanie oddziaływań

Instrumenty ukrywania oddziaływań
i ucieczki przed odpowiedzialnością

Rozliczalność i ostrożność procesowa

*To nie przysięga sprawia, że wierzymy człowiekowi,
ale człowiek, że wierzymy przysiędze.*

Tak podpowiada nam grecki dramatopisarz Ajschylos. Ale co jeśli nie da się wyegzekwować przysięgi? Co jeśli wzajemne zobowiązania stron w kontrakcie są niejasne lub nie gwarantują rekompensaty za niedotrzymanie? I najważniejsze – jak przewidzieć złą wolę lub niedbalstwo tej drugiej osoby, patrząc jej nie w oczy, ale patrząc na sposób, w jaki podejmuje decyzje?

Do takiej biegłości w ocenie ludzi i organizacji przydają się tzw. narzędzia koncepcyjne. Jednym z nich jest rozliczalność (ang. *accountability*), czyli cecha czyjegoś postępowania, która pozwala przypisać konkretnej osobie odpowiedzialność za jego skutki, a z perspektywy po fakcie umożliwia wykrycie łańcucha osób podejmujących feralne decyzje.

Prostym przykładem rozliczalności z praktyki prawniczej byłoby takie formułowanie klauzuli umownej, która nie tylko precyzyjnie określa zobowiązanie strony, ale i wysokość odszkodowania w przypadku nie wywiązania się – bez

dającej się zrealizować sankcji formalna umowa, choćby pisemna, nie ma sensu.

Przykład biznesowy: nadzór zwierzchnika

W mojej pracy zawodowej z licznymi kontrahentami zagranicznymi, rozliczalność polega na prowadzeniu rozmów w formie pisemnej, jak też nawiązaniu bezpośredniej rozmowy ze zwierzchnikiem przedstawiciela handlowego. Potrzeba wynika z tego, że handlowiec Chińczyk nigdy nie raportuje szefowi, że nie potrafi zrealizować zlecenia i prędzej celowo zrazi klienta, niż poprosi o asystę osobę nadzorującą. W związku z tym niezwykle pozytywnym znakiem istnienia rozliczalności w danej firmie jest obecność w stopce korespondencji e-mail nazwiska i danych kontaktowych osoby nadzorującej handlowca – rzadka, a więc cenna cecha partnera handlowego.

Prawidłowe zarządzanie każdą organizacją polega na ustanowieniu mechanizmów sprzężenia zwrotnego i dwukierunkowej komunikacji tak, aby i organizacja jako całość, i jej elementy, czyli decydenci i wykonawcy, byli w stanie 1) uczyć się na własnych błędach; 2) dostosowywać decyzje i działania do zmieniających się okoliczności (w firmach i korporacjach: oczekiwań i wymagań klienta).

Z problemem rozliczalności polityków zmagają się wyborcy, którzy nie mają skutecznych narzędzi rozliczania swoich kandydatów z obietnic publicznych. Z kolei w moim odczuciu niezbędną umiejętnością polityka jest tak manewrować swoimi wypowiedziami, zwłaszcza obietnicami publicznymi, by zminimalizować straty wizerunkowe: nie dać się złapać za słowo, unikać rozliczenia decyzji sprzecznych z deklaracjami itp.

Unikanie rozliczalności zdaje się być czymś negatywnym, przejawem braku profesjonalizmu. Ale posługujemy się ter-

minem „ostrożność procesowa”, który sugeruje coś przeciwnego – pozytywną przemyślność i rezolucyjność – zespół nawyków pomagających uniknąć zapędzenia w kozi róg, a nie tylko uniknąć poniesienia odpowiedzialności.

Egzekwowanie rozliczalności decydentów instytucjonalnych

W kwestiach bezpieczeństwa funkcjonuje formuła „papier wszystko zniesie” – opisuje ona działanie oderwane od realnych możliwości rozliczenia. Jest ono szczególnie niebezpieczne. Większość projektów strategicznych – czy to dotyczących modernizacji, czy zakupów nowego uzbrojenia – ma charakter wieloletni i najczęściej trwa dłużej niż jedna kadencja większości parlamentarnej. Po każdej zmianie ekipy rządzącej (a często także i w trakcie) mamy do czynienia z tzw. karuzelą kadrową. Zmieniają się statuty, osoby decyzyjne, znikają całe instytucje... W takich warunkach egzekwowanie rozliczalności personalnej, a nawet zbiorowej, jest niemal niemożliwe. A roszady decydentów to „naturalne” dla demokracji zmiany. Taki „brak pamięci instytucjonalnej” powoduje paraliż decyzyjności, opóźnia niezbędne procesy modernizacyjne i sprzyja procesom korupcyjnym – *ergo* zmniejsza bezpieczeństwo państwa.

Jednym z ciekawych aspektów w tej kwestii jest różnica między rozliczalnością decyzji, a jej brakiem. Zdaje się, że nikt w Polsce jeszcze nie został ukarany za bezczynność, natomiast podjęte decyzje są sprawdzane przez kilka instytucji, a często i prokuraturę cywilną czy też wojskową. Takie postępowanie przekłada się na zachowania urzędników i decydentów.



Rys. Andrzej Mleczko

Przykłady z naszego polskiego podwórka, ale też echa dochodzące z zagranicy dotyczące m.in. pozyskiwania uzbrojenia pokazują, jak poważnym problemem jest trudność w rozliczalności. Rozmyta odpowiedzialność i brak decyzyjności (mentalny opór przed podejmowaniem decyzji łatwych do przypisania konkretnej osobie) – jest podstawową bolączką budowania skutecznego systemu instytucji opartych na zasadach, a może nawet ideałach transparentności.

專家

III.33

Przykład ukrywania oddziaływań militarnych

Ucieczką od odpowiedzialności są tzw. operacje fałszywej flagi, których zasadniczą częścią jest zaatakowanie kogoś i obciążenie odpowiedzialnością stroną trzecią. Zabieg pozwala na uniknięcie uderzenia odwetowego, którego poszkodowany nie potrafi wymierzyć w osobę odpowiedzialną.

Dobrym przykładem, całkowicie hipotetycznym, ale mającym znamiona realizmu we współczesnym nam świecie, byłoby ukrycie faktu przeprowadzenia ataku odwetowego na podmorską infrastrukturę przesyłu surowców energetycz-

nych. Podmorskie gazo- i ropociągi są infrastrukturą trudną do pilnowania, a stanowią kluczowy element gospodarki, a więc środek ciężkości idealny na anonimowo zaatakowany cel.

To z tego powodu istotą zatarcia się stanu wojny i pokoju jest uniemożliwić podmiotowi atakowanemu zdefiniowanie punktu krytycznego, który uruchamia działania odwetowe. Definiowanie zagrożeń, rozpoznawanie zagrożeń i wyznaczanie progów reakcji to, w moim przekonaniu, jedna z kluczowych aktywności w XXI-wiecznych zmaganiach między państwami. To, inaczej mówiąc, najważniejsza broń w arsenale kombatanta wojen nieliniowych (hybrydowych).

Ukrywanie oddziaływań i władzy

„Władza jest nie ma”. Te słowa włożył Stanisław Lem w usta mieszkańca tytułowej planety w swojej powieści *Eden*. Na planecie tej reprezentanci władzy politycznej ukryli sam fakt, że istnieją. Identyczną sytuację odkrywamy w powieści *Paradyzja* Janusza A. Zajdla. Mieszkańcy tytułowej Paradyzji żyją w nieświadomości tego, że ich praca jest wyzyskiwana przez uprzywilejowaną elitę. Wszelki opór społeczny nie ma więc ani symboli, ani znienawidzonych reprezentantów władzy, których decyzje lub ekscesy mogłyby katalizować incydenty buntu. Wszelkie ograniczenia wolności były przez zniewolonych traktowane jako konieczność. „Wolność to świadomość konieczności istniejących ograniczeń”, słyszymy z ust jednego z mieszkańców.

To przykłady skrajne i fikcyjne, ale nasza rzeczywistość dostarcza dowolną ilość przykładów subtelnych, których wspólnym mianownikiem okazuje się ta prawidłowość, że prawdziwa władza to zdolność jej ukrycia. Istoty sprawy dotyczą takie frazy jak „kierować z tylnego siedzenia”, „szara eminencja” czy „grupa trzymająca władzę”. Ukrywanie istnienia ośrodka decyzyjnego to stan władzy najbliższy *Bezforemności*, którą postulował Sun Zi. ■

W biznesie jak w miłości – wszystkie chwytty dozwolone

Nieszablonowe myślenie i amoralność

*Wojowanie na kroczeniu drogą gui się opiera.
Sun Zi I.15*

Metody postępowania podmiotów gospodarczych cechuje niezwykła różnorodność. Oprócz działań czystych, mamy do czynienia z całym spektrum zachowań, które można określić jako mieszankę sprytu, cwaniactwa, wyprowadzenia rywala w pole.

To realizacja niestandardowego posunięcia czy rozwiązania, zastosowania fortelu czy też działań niosących w sobie jakiś nieszablonowy plan lub paradoks, które wpływają na decyzje lub zachowanie „przeciwnika”. W głębszym sensie stosowanie forteli to powodowanie innymi ludźmi bez ich wiedzy, tak, by pozostawali w przeświadczeniu, że wszystko robią w dobrze pojętym własnym interesie. Takie postępowanie często można nazwać perfidią.

Ekonomiczne zachowania ludzi nie są więc z tego punktu widzenia zbiorem zero-jedynkowym: poprawne *versus* niepoprawne. Dużo zależy od tego, co uznamy za poprawność – może ją stanowić na przykład zgodność z przepisami prawa, ale może nią być także niewchodzenie w konflikt z zasadami współżycia społecznego, gdzie mieszczą się zapewne obowiązujące w danej społeczności standardy etyczne. Świat

etyki nie jest czarno-biały. Dodatkowo, praktycznie wszyscy jesteśmy przesiąknięci etyczną dwulicowością i staramy się unikać konsekwencji odstępstw od etycznego ideału. Skłonni jesteśmy przymknąć oko na nieetyczne zachowanie, jeśli osoba realizująca fortel swoją przemyślnością i sprytem wywołała uśmiech na naszej twarzy.



Rys. Andrzej Młeczko

Nie masz cwaniaka nad warszawiaka

Niezlą ilustrację może stanowić anegdota o poczynaniach biznesowych Samuela Goldwyna, współzałożyciela wytwórni filmowej Metro-Goldwyn-Mayer, który był polskim Żydem wychowanym w Warszawie. Jego pierwsze nazwisko brzmiało Szmul Gelbfisz. Po wyjeździe do Anglii zmienił je na Samuel Goldfish. Następnie wyemigrował do Ameryki, gdzie miał się różnych zajęć, by stać się po jakimś czasie jednym z najbardziej znanych handlarzy w branży galanterii skórzaney.

W pewnym momencie Goldfish wpadł na niekonwencjonalny, dość ryzykowny pomysł. Postanowił obniżyć cenę pozyskania poszukiwanych w USA rękawiczek z Francji. Zainwestował sporą kwotę w zakup dużej partii towaru..., a w zasadzie dwóch partii, i aby uniknąć zapłacenia cła jeden z dwóch transportów, tylko z rękawiczkami lewymi, został wysłany do Bostonu. Drugi – tylko z prawymi – do Nowego Jorku. Odbiorca obu ładunków nie zgłosił się, a towar uznano za porzucony. Rękawiczki sprzedano za bezcen na aukcjach, w których jedynym uczestnikiem był właśnie Goldfish.

Tu warto dodać, że wszystko odbyło się bez naruszania prawa. Goldfish uwzględnił też w swoich kalkulacjach ryzyko. Bazował na przewadze informacyjnej. W tym wypadku była to znakomita orientacja w procedurach stosowanych przez służby celne. Zakładał ponadto, że wartość „felernego” towaru dla innych potencjalnych uczestników aukcji będzie zerowa – bo komu przyjdzie na myśl, że aukcja jest tylko częścią chytrego planu?

Goldwyn miał tupet i śmiałość do działań amoralnych. Elegancko opisujemy je przysłowiem „w miłości i na wojnie wszystkie chwytty dozwolone”, a mniej elegancko nazywamy hucpą, której esencją, oprócz śmiałości, jest amoralny pragmatyzm, tak jak w chińskim terminie *gui dao*. Działaniom Goldfisha zabrakło tylko jednej cechy zwycięstwa sprawionego ręką Mistrza Wojowania (VI.23–25): świat dowiedział się, że sprawa miała w ogóle miejsce. ■



Marian Gorynia – prof. doktor hab. nauk ekonomicznych, pracownik naukowo-dydaktyczny w Instytucie Gospodarki Międzynarodowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Piastował lub piastuje m.in. stanowiska: rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu (2008–2016), przewodniczącego Konferencji Rektorów Uczelni Ekonomicznych w kadencji (2012–2016), prezesa Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego (2021–2026), wiceprzewodniczącego Rady Doskonałości Naukowej (od 2019–2023).

專家

III.35

Batalie prawne

Ich cele i sposoby prowadzenia
oraz arsenał prawnika

Strateg i dowódca. Zdefiniowanie celów

Spory prawne, te większe i te mniejsze, mają w gruncie rzeczy bardzo batalistyczne afiliacje. Każdy adwokat przygotowując się do sprawy, analizując ją, myśli o niej w kategoriach bitewnych. Myśli zarówno o taktycznych, jak i strategicznych aspektach i planach. Kreśli plany poszczególnych potyczek, których wynik może mieć kolosalne, niejednokrotnie decydujące znaczenie, ale patrzy też w dal, układając tak strategię całej wojny, aby osiągnąć finalnie zwycięstwo. Zdefiniowanie sukcesu w danej potyczce prawnej ma fundamentalne znaczenie.

„Jaki cel chcemy osiągnąć?” – to jest pierwsza rzecz, o którą zawsze pytam klienta zwracającego się o pomoc prawną. Co będzie dla niego i tym samym dla nas sukcesem w danej sprawie? Miara sukcesu może być bardzo różna. Dla przykładu w jednej sprawie klient może chcieć po prostu wyegzekwować pieniądze od dłużnika. Wówczas mniej istotne są potyczki po drodze – najważniejszy jest końcowy efekt, czyli wyegzekwowane pieniądze, które znajdują się na koncie klienta. W tego typu sprawie równie istotne jest

wygranie jej pod względem prawnym, jak i późniejsza egzekwowalność wyroku.

W pierwszej kolejności należy wykazać w sądzie, że mamy rację, że nasze rozumienie prawa lub interpretacja konkretnych przepisów jest właściwa. Należy też przedstawić odpowiednie dowody, że stan faktyczny, którego obraz kreślimy, jest zgodny z prawdziwym stanem rzeczy. Kiedy mamy już prawomocny wyrok, należy zadbać o jego wykonanie, czyli uzyskanie od dłużnika świadczenia. Bardzo rzadko dzieje się to dobrowolnie – zwykle potrzebny jest organ egzekucyjny, czyli komornik. Nadal nie wygraliśmy! Jeśli w wyniku egzekucji komorniczej okaże się, że nasz przeciwnik procesowy jest niewypłacalny, cały mozolny trud prowadzenia procesu spełza na niczym, a wyrok sądu możemy jedynie oprawić w ramki i powiesić na ścianie.

專家

III.36

Zwycięstwo moralne też się liczy

Jednak niekiedy kwintesencję sukcesu w batalii prawnej stanowi nie wykonanie wyroku, a samo jego uzyskanie. A zatem walor symbolu, doniosłości słowa zawartego w treści orzeczenia i jego uzasadnienia. Taki wyrok może kształtować świadomość społeczną, może zmieniać rzeczywistość, przewartościowywać intelektualnie i ideologicznie orzecznictwo, a także przyczynić się do podwyższenia kultury prawnej. Treść ważnego sądowego rozstrzygnięcia idzie w świat i kształtuje przyszłość.

Dzieje się tak głównie w przypadku spraw dotyczących podstawowych wartości lub praw człowieka. Można je określić mianem litygacji strategicznej, czyli szczególnego rodzaju działań prawnych podejmowanych w interesie publicznym. Ich cel stanowi rozstrzygnięcie niezwykle ważnych kwestii społecznych i mają zwykle charakter precedensowy – wynik powinien ukształtować wyrokowanie

sądów. Precedensowy wyrok ma szczególną doniosłość prawną w krajach anglosaskich, w systemie prawa *common law*. Tam wyroki sądowe kształtują literę prawa, które opiera się właśnie na ich treści, logice myślenia i rozumowaniu prawnym z nich wynikającym. Nie kodeksy, czyli prawo zapisane w ustawach, tak jak u nas i w europejskich krajach kontynentalnych, ale właśnie wyroki sądów stanowią normy. Dlatego wynik litygacji strategicznej w Stanach Zjednoczonych czy Wielkiej Brytanii ma kolosalne znaczenie i może przesądzić o wyniku setek tysięcy, a nawet milionów innych podobnych spraw. W naszym systemie prawa ma znaczenie mniejsze, ponieważ sąd nie jest związany wcześniejszymi rozstrzygnięciami, jednak ważne i precedensowe wyroki zawsze kształtują i modelują orzecznictwo i doktrynę prawa.

Narzędzie zabezpieczenia. Kazus naklejek „Strefa wolna od LGBT”

Zabezpieczenie to orzeczenie tymczasowe, wydawane przez sąd dla uregulowania praw i obowiązków stron na czas trwania całego procesu we wszystkich instancjach, czyli do jego prawomocnego zakończenia (a to może nastąpić po kilku latach). Może służyć po prostu zabezpieczeniu wykonania wyroku w przyszłości, np. poprzez zablokowanie konta dłużnika lub zajęcie innych składników jego majątku, nieruchomości czy samochodu. Wierzyciel uzyskując takie zabezpieczenie, będzie miał możliwość skutecznego zrealizowania korzystnego dla siebie orzeczenia sądu. Czyli wyegzekwowania wyroku.

Nie tak dawno współprowadziłem sprawę o zakaz rozpowszechniania naklejek z nadrukiem „Strefa wolna od LGBT”. To typowa litygacja strategiczna. Starcie racji i wartości, zakaz dyskryminacji kontra wolność słowa.

Wnioskowaliśmy tam o zabezpieczenie. Chodziło o to, aby sąd wstrzymał możliwość dystrybucji naklejek poprzez dołączanie jako dodatku do tygodnika. Po kilku latach wyrok miałby mniejszą siłę oddziaływania niż sądowa interwencja w momencie, kiedy toczy się o to gorący spór. Nasze żądanie zabezpieczenia miało też odegrać rolę symboliczną. Nie fizyczna eliminacja nakładu tygodnika z kiosków i salonów prasowych była najważniejsza, a właśnie moc słowa w orzeczeniu sądu, precedensowe rozstrzygnięcie. Tu i teraz, w środku bitwy, w tym wypadku medialnej i społecznej zawieruchy na ten temat. I tak też się stało. Sąd w trybie natychmiastowym nakazał wycofanie z obiegu nakładu tygodnika ze sporną naklejką¹.

Co prawda przeciwnik procesowy zlekceważył postanowienie sądu i nie wycofał egzemplarzy, które już w kioskach leżały. Ale zwycięstwo tkwiło właśnie w informacji o tym, że zabezpieczenie zostało wydane. Symbol, czyli słowo, przekłada się na praktykę, ponieważ po wydaniu zabezpieczenia nikomu nie przyszło do głowy wypuszczać na rynek podobnych naklejek.

專家

III.36

Uгода. Pokój zawarty z kalkulacji

W trakcie sądowego konfliktu zbrojnego można zawrzeć pokój, czyli ugodę. To taki traktat, w ramach którego co prawda każda ze stron ustępuje, ale finalnie jest w dużej mierze usatysfakcjonowana. Uгода zdejmuje ze stron odium niepewności co do rozstrzygnięcia sprawy, a niejednokrotnie pozwala nie wykrwawić się (np. zbankrutować) przed zakończeniem sporu. W sprawach karnych oskarżony w ramach negocjacji z prokuratorem godzi się na zakończenie

¹ Anna Wójcik, *Sąd nakazał wstrzymanie dystrybucji...* <https://oko.press/sad-nakazał-wstrzymanie-dystrybucji-naklejek-gazety-polskiej-z-haslem-strefa-wolna-od-lgbt> [dostęp: 2020.05.21].

procesu, a tym samym skazanie, w zamian za zmniejszenie wymiaru kary.

Warto wspomnieć o tzw. alternatywnych sposobach rozwiązywania sporów (ADR – *alternative dispute resolution*), czyli w największym uproszczeniu batalii pozasądowej, gdzie kluczowe znaczenie ma cel koncyliacyjny. Spór toczy się najpierw w ramach negocjacji, potem mediacji i ostatecznie w arbitrażu, czyli takim sądzie prywatnym, który powoływany jest *ad hoc* do rozwiązania danego sporu lub ma charakter instytucjonalny i funkcjonuje np. przy izbach handlowych lub organizacjach przedsiębiorców. To bardzo rozpowszechniony sposób rozwiązywania sporów szczególnie w krajach anglosaskich, gdzie funkcjonuje system prawa *common law*, czyli prawa opartego na sądowych precedensach, a nie na literze prawa zapisanego w kodeksach i ustawach.

W czasach nowożytnych idea ukształtowała się w Stanach Zjednoczonych, gdzie była odpowiedzią na kryzys sądownictwa w latach sześćdziesiątych XX w.² W USA większość sporów rozstrzygana jest właśnie w alternatywnych wobec powszechnego sądownictwa formach.

Kluczowy argument za ADR to uświadomienie stronom ich realnych możliwości dowodowych i siły argumentów prawnych oraz benefitu w ustępstwie każdego z uczestników batalii. Ten sposób rozwiązywania prawnych batalii funkcjonuje także w Polsce, ale na naszym gruncie prawnym nie ma aż tak znaczącego udziału w rozstrzyganiu sporów. To w dużej mierze kwestia ugruntowanej kultury i tradycji prawniczej.

² Więcej: A. Jakubiak-Mirończuk i M. Stachura, *Alternatywne i polubowne sposoby rozstrzygania sporów na gruncie przepisów Kodeksu postępowania cywilnego*, Warszawa 2017.

Egzekwowalność

Jeśli, będąc prawnikiem, mamy za zadanie zabezpieczenie transakcji, a reprezentujemy klienta, którego głównym celem jest otrzymanie świadczenia w postaci np. zainkasowania ceny, to musimy zrobić wszystko co możliwe, wykorzystać dostępne instrumenty i konstrukcje prawne, aby klient uzyskał to, co wynika z zawartej przez niego umowy.

Czyli np. jeśli sprzedaje kamienicę czy działkę, musi dostać za nie cenę w momencie transferu własności na kupującego albo mieć zapłatę tej ceny zagwarantowaną – choćby poprzez ustanowienie hipoteki, zastawu czy złożenie pieniędzy do depozytu. Umowa sprzedaży nieruchomości nie może bowiem być zawarta pod warunkiem (np. otrzymania pieniędzy). Transfer prawa własności następuje z chwilą podpisania aktu notarialnego. Jeśli zatem odpowiednimi instrumentami z arsenału prawnego nie zagwarantujemy wcześniej, że klient otrzyma na czas zapłatę za sprzedany grunt czy dom, to cała wynegocjowana transakcja i nawet najwyższa uzyskana w teorii cena, nie mają znaczenia, bo klient pozostaje z niczym. Sprzedał nieruchomość, a o zapłatę musi bić się w sądzie przez kolejne lata, nie wiadomo czy na końcu z sukcesem, bo kontrahent może być już bankrutem.

W wojnach korporacyjnych miarą sukcesu jest najczęściej przejęcie władzy nad spółką czy grupą kapitałową, poprzez uzyskanie większościowego pakietu udziałów lub akcji. To niekiedy brutalna wojna, w której przeciwnicy używają bezwzględnych metod, mających na celu pokonanie nieprzyjaciela. Niedopuszczanie współnika – za pomocą ochrony – do udziału w zgromadzeniu, kontrola nad przebiegiem obrad, głosowania według korzystnej tylko dla jednej strony metody, wysyłanie zawiadomień na niewłaściwy adres etc. Cel jest jeden – uzyskać władzę nad tym podmiotem, o który toczy się walka.

專家

III.36

Wrogie przejęcia spółek lub pakietów akcji (ang. *hostile take-over*) są bardzo ciekawym zagadnieniem, jeśli chodzi o prawniczo-wojenne konotacje. Można w nich napotkać najbardziej złożone techniki ataku i wysoce wysublimowane taktyki i strategie obrony. Wojna o przejęcie spółki może być długa, wyczerpująca i przypominać oblężenie potężnej, średniowiecznej twierdzy albo może być prawnym *blitzkriegiem*.

Jako przykład defensywy prawnej warto wskazać środki nazywane „odstraszaczami rekinów” (ang. *shark repellents*). Przed wrogimi inwestorami mogą zabezpieczyć przeróżne obwarowania w statutach spółek, które przewidują osobiste uprawnienia chronionych akcjonariuszy. Uprawnienia dające podwójne prawo głosu na zgromadzeniu czy prawo do dywidendy lub podziału majątku w razie likwidacji spółki. Instrumentem do walki przed wrogami korporacyjnymi są też niewidoczne dla świata umowy wspólników (leżące tylko w ich sejfach). Ich postanowienia przewidują różne mechanizmy obronne.

Doskonałym przykładem jak można finansowo położyć na łopatkę niezabezpieczonego przeciwnika, jest tzw. rozwodnienie udziałów w spółce. Większościowy i silny kapitałowo wspólnik może z łatwością wyeliminować wspólników mniejszościowych, nie dysponujących środkami finansowymi. Robi się to, podnosząc kapitał zakładowy o bardzo wysoką kwotę (np. z 50 do 500 tysięcy). Mniejszościowy udziałowiec nie jest często w takiej sytuacji w stanie wpłacić do spółki pieniędzy adekwatnych do swojego procentowego udziału. Wówczas rezygnuje z objęcia przypadającej na niego części podniesionego kapitału, a jego udział w spółce topnieje (ulega rozwodnieniu). Wspólnik, który miał 10% kapitału (warte 500), w nowych warunkach, nie obejmując utworzonych udziałów, będzie miał już tylko 1%³.

³ Szerzej o wrogich przejęciach: Andrzej Zyguła, *Wrogie przejęcia przedsiębiorstw – Taktyki obrony przed niepożądanymi ofertami*

Arsenał stron

Przed rozpoczęciem każdej prawnej batalii prawnicy sprawdzają stan oręża. To przede wszystkim arsenał środków prawnych oraz dowodowych, jakim dysponujemy w danej potyczce. Aby kampania była skuteczna, uderzenie powinno być silne i najlepiej zmasowane, czyli przeprowadzone przy użyciu wielu instrumentów prawnych. Często mówię klientom, że aby osiągnąć cel trzeba przypuścić najpierw potężny ostrzał artyleryjski nieprzyjaciela. Trzeba sprawić, by przeciwnik zdał sobie sprawę, że przegra wojnę i przystąpił do rychłych rokowań.

Jeśli chcemy np. wygrać z dłużnikiem spór o zapłatę, to poza pozwem tego dotyczącym, możemy wnieść do sądu kilka lub kilkanaście innych roszczeń, które związane są z tym głównym. Np. o naruszenie kontraktu czy patentu, o ustalenie stanu rozliczeń, zapłatę kar umownych, a nawet o postawienie w stan upadłości. Wszystkie te sprawy mogą mieć uzasadnienie prawne, ale cel jest jeden, jak najszybsze wygranie sprawy głównej. W zależności od zasobności portfela i stanu psychiki przeciwnika, może on albo oprzeć się tej artyleryjskiej nawałnicy prawniczej i rozciągnąć wojnę na kolejne miesiące lub lata, albo ulec i poddać się.

專家

III.36

Budowanie *Przemożnej Sily*

W prawnych działaniach zbrojnych bardzo istotny jest potencjał ludzki i logistyczny, który może decydująco wpłynąć na finalne rezultaty, a więc sprawczość naszych działań. Pamiętam jak w książce *Rainmaker* Johna Grishama,

http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-88520246-5ca3-444a-8bd4-7efda7c31bf6/c/Wrogie_przejecia_przedsiębiorstw.pdf [dostęp: 2020.05.21].

który jako adwokat praktyk bardzo precyzyjnie opisuje mechanizmy amerykańskiego sądownictwa, mamy tego przykład w ramach starcia początkującego adwokata występującego w słusznej sprawie przeciwko wielkiej firmie oraz dużej kancelarii, która ją reprezentuje. Zespół prawników dysponujący nieograniczonymi funduszami w ramach taktyki procesowej dosłownie zasypuje adwokata strony przeciwnej tonami pism procesowych z setkami stron załączników.

Dla użycia takiego instrumentarium, czyli napisania, przygotowania i wydrukowania tak ogromnego materiału, potrzebna jest prawnicza machina obłączniczo-logistyczna – ludzie, zasoby, sprzęt oraz czas. Jedna osoba nie jest w stanie skutecznie przeciwdziałać takiemu przeciwnikowi, choćby zarywała noce i poświęcała cały swój czas na tę jedyną sprawę. Dysproporcja potencjału stron nie służy równej walce. Ten słabszy i mniejszy może nie wytrzymać wojny totalnej. W książce Grishama, jak to w książce, wszystko kończy się dobrze dla młodego, początkującego prawnika. Tak oczywiście może się zdarzyć, ale rzeczywistość prawniczego pola walki jest brutalna. Siła, pieniądze i logistyka często zwyciężają.

Czynnik ludzki i przewidywalność

Oceniając szansę powodzenia kampanii, musimy zawsze brać pod uwagę czynnik ludzki. Stare przysłowie adwokackie mówi, że jak ma się 100% racji, to ma się 50% szans w sądzie. Dlaczego? Mimo że wedle dokonanej oceny prawnej wydaje nam się, że nasze roszczenie jest piekielnie mocne, to trzeba brać pod uwagę, że sędzia może mieć zupełnie inny osąd na temat przedstawionej przez nas wykładni prawa i dowodów na poparcie roszczenia.

Nie spotykam się praktycznie z całkowicie pewnymi, nie pozbawionymi jakichś słabości roszczeniami. Zawsze

albo umowę sformułowano nie całkiem precyzyjnie, albo któryś dokument jest nie tak wystawiony, albo brakuje dowodu na wykazanie jakiejś okoliczności – dokonania płatności, odbioru, kontroli etc. Wtedy w sądzie musimy stosować różne by-passy, improwizacje i inne sztuki, aby zminimalizować niedostatki naszego arsenału prawnego lub dowodowego.

Umysł sędziego może podążać zupełnie innymi ścieżkami niż nasz tok rozumowania. Miałem kiedyś taką sprawę, w której dwóch przedsiębiorców spierało się o zapłatę wysokiej kary umownej. Pomimo dużej wartości kontraktu i specjalnej strefy ekonomicznej, której jego realizacja dotyczyła, umowa była napisana byle jak. Mój klient musiał ją podpisać, na zasadzie *take it or leave it*, w przeciwnym razie nie dostałby zlecenia. Zyskał kontrakt, ale w zamian za to ogromną niepewność prawną i procesy na lata.

Z mojego doświadczenia wynika, że zamiast zapobiegać, ludzie gaszą pożary. Nie dbają o to, jakie dokumenty podpisują, uważając często, że szkoda na tym etapie inwestować w prawnika, można przecież wziąć gotowiec z Internetu lub od znajomego. To kwestia rozwoju kultury prawnej, nawyku i umiejętności korzystania z profesjonalisty.

Wracając do tego kazusu nieprecyzyjnej umowy... znalazły się w niej sformułowania nieścisłe, odbiegające od fachowej terminologii prawniczej. Zamiast „kary umownej” mowa była o „odszkodowaniu w wysokości otrzymanego wynagrodzenia” – to jeszcze było dość proste dla sądu do wywiedzenia, co strony miały na myśli, spisując kontrakt. Ale największym problemem okazała się fraza „w przypadku niehonorowania umowy”. Przez całe postępowanie w pierwszej i drugiej instancji żadna ze stron sporu nie miała najmniejszych wątpliwości, że sformułowanie to odpowiada kodeksowemu określeniu „w razie niewykonania bądź nie należytego wykonania umowy”. Nikt nie podnosił wątpliwości co do tego akurat elementu procesu.

專 家

III.36

Po ogłoszeniu wyroku okazało się, że sędziowie zupełnie inaczej zinterpretowali te słowa. Według nich „niehonorowanie umowy” to zgodnie z językową wykładnią nieuznawanie tej umowy od początku, kwestionowanie jej zawarcia. Czyli zupełnie coś innego niż sadzili wszyscy uczestnicy tej sądowej batalii. Sprawa trafiła do Sądu Najwyższego i tam skończyła się dla mojego klienta pomyślnie. Ale to pokazuje, że dobrej jakości arsenał (a nie jak tu, byle jaka umowa) pomaga wygrywać bitwy, a wręcz im zapobiegać, ponieważ przeciwnik nie ma amunicji. Po drugie czynnik ludzki jest nieprzewidywalny i ten faktor (szczególnie przed sądem) zawsze trzeba brać pod uwagę. Możemy przegrać, nawet jeśli mamy rację.

Jeszcze większa nieprzewidywalność jeśli chodzi o czynnik ludzki występuje w procesie z udziałem ławy przysięgłych, czyli zwykłych obywateli, którzy nie mają wiedzy prawnej. Tak się dzieje przede wszystkim we wspomnianym powyżej anglosaskim systemie prawa precedensowego. Wszyscy chyba mieliśmy sposobność obejrzenia choćby jednego amerykańskiego filmu, który pokazuje, jak taki proces wygląda. Prowadzi go sędzia, ale na końcu wyrok wydaje właśnie ława przysięgłych. *Guilty or not guilty?* (winny czy niewinny?). Spójrzmy chociażby na najbardziej sztandarowy przykład w kinematografii, czyli dramat sądowy Sidneya Lumeta z 1957 roku – *Dwunastu gniewnych ludzi*. Na przestrzeni całego filmu szala winy i tym samym kary dla młodego chłopaka oskarżonego o zabójstwo, przechyla się kompletnie na drugi kraniec. Początkowo przysięgli całkowicie przekonani o winie oskarżonego, jak jeden mąż chcą go wysłać na krzesło elektryczne. Ale po woli, słuchając argumentacji przedstawianej przez jednego z nich, dochodzą do całkowicie odmiennych wniosków i na końcu chłopaka uniewinniają. Tu widać najjaskrawiej,

jak czynnik ludzki wpływa na wynik batalii prawnej, która niekiedy decyduje o ludzkim życiu⁴.

Zawsze może nas spotkać niespodzianka. Dlatego kiedy słucham sentencji wyroku sądu, zawsze przeszywa mnie dreszcz emocji. Nigdy, przenigdy adwokat nie może być pewnym wyniku sprawy. Co ciekawe, sędziowie ponoć w ogóle nie znają i nie czują tej emocji. Kiedy 19 listopada 2019 roku wyszliśmy z Trybunału Sprawiedliwości UE po ogłoszeniu fundamentalnego dla polskiej praworządności wyroku (w sprawie A. K.⁵) z grupą polskich sędziów, kilku z nich powiedziało, że pierwszy raz poczuli taki dreszcz niepewności, oczekując ogłoszenia wyroku.

Zasoby wojenne

Instrumentarium prawne zależy od zasobów finansowych stron konfliktu. Wcześniej mówiłem o potężnym uderzeniu artyleryjskim na początku, w ramach taktyki prowadzenia działań operacyjnych. Ale na to klient oczywiście musi posiadać odpowiednie fundusze. Każda akcja prawna kosztuje.

Kalkulacja ekonomiczna może więc być, i bardzo często jest, elementem skuteczności podjętych działań prawnych i efektu końcowego. Zdarza się tak, że w trakcie konfliktu jednej ze stron zabraknie funduszy na dalsze prowadzenie wojny. Wtedy mimo racji, mimo argumentów, nie ma szans na skuteczne doprowadzenie sprawy do końca. Wystarczy,

專家

III.36

⁴ Warto znać inną fascynującą prawidłowość – o wyroku może zdecydować to, czy orzekający wydając go byli przed czy po zjedzeniu posiłku. <https://www.discovermagazine.com/the-sciences/justice-is-served-but-more-so-after-lunch-how-food-breaks-sway-the-decisions-of-judges> [dostęp: 2020.05.23] (przyp. red.).

⁵ Sprawa wywołana pytaniami prejudycjalnymi do TSUE odnośnie Krajowej Rady Sądownictwa i powoływanych przez nią sędziów do Izby Dyscyplinarnej Sądu Najwyższego.

że strona nie ma pieniędzy na opłacenie apelacji czy kasacji i sprawa może zakończyć się niepowodzeniem⁶.

Istota prawa – trochę filozofii

Na koniec wojennych konotacji prawa nieco zmienię temat. Chciałbym bowiem podsumować kilkoma słowami na temat filozoficznej istoty prawa. A zatem nie o toczeniu wojny prawnej, wykorzystaniu prawniczych instrumentów i taktyki, ale o prawie wobec wojny, wobec jej realnych problemów. Czas wojenny powoduje bowiem zawsze ogromne perturbacje w sferze prawnej. Wszystko staje na głowie, następuje utrata wszelkiej pewności prawnej na terenie objętym konfliktem zbrojnym. Zarówno w sferze praw człowieka i podstawowych wartości, jak też w sferze prawnocywilnej, majątkowej.

Czy zawsze prawo powinno obowiązywać tylko dlatego, że ma normatywne cechy, to znaczy, że przeszło cały proces legislacyjny? Czy prawo to ustawa, która musi być bezwzględnie stosowana, niezależnie od jej moralnych treści i aspektów, jak twierdzili prawnicy pozytywiści? Problem ten zarysował się bardzo dobitnie po II wojnie światowej, kiedy powstała potrzeba osądzenia sprawców ludobójstwa, ale też sędziów niemieckich orzekających w III Rzeszy na podstawie tamtejszego prawodawstwa, w tym m.in. ustaw norymberskich.

⁶ Można oczywiście skorzystać z instytucji zwolnienia od kosztów sądowych (choć nie zawsze strona chce tego środka użyć, ponieważ wówczas musi przedstawić sądowi dokładny raport na temat swoich finansów), ale nie w każdej sytuacji ratuje to sprawę, ponieważ jest jeszcze kalkulacja ostatecznych kosztów konfliktu w razie jego przegrania. Zapłata kosztów stronie wygranej to rodzaj reparacji wojennych i ta perspektywa jest także argumentem branym pod uwagę przy ocenie zasadności podejmowania dalszych działań.

Wówczas to niemiecki filozof prawa Gustaw Radbruch sformułował pogląd, zgodnie z którym jeżeli norma prawna w drastyczny sposób łamie podstawowe normy moralne, to nie obowiązuje. Według niego prawnicy niemieccy w czasach nazizmu poprzez zakorzenione w nich silne przywiązanie do pozytywizmu prawniczego nie byli w stanie przeciwstawić się instrumentalnemu wykorzystaniu prawa, czyli ustawowemu bezprawiu. Polecam w tym kontekście klasyk amerykańskiego kina, film Stanleya Kramera z 1961 roku – *Wyrok w Norymberdze*. Śledzimy tam przebieg procesu nad sędziami nazistowskimi broniącymi pozytywistycznego myślenia prawniczego, które według nich uzasadniało zbrodnie.

Na podstawie formuły Radbrucha orzekały trybunały norymberskie, potem niemieckie sądy i Federalny Trybunał Konstytucyjny. M.in. na jej bazie wydano wyroki, w których uznano za nieważne rozporządzenie pozbawiające majątków Żydów, co oczywiście miało ogromne implikacje w sferze transferów własnościowych. W sprawach karnych także stosowano formułę Radbrucha m.in. w tzw. procesach strzelców, czyli strażników na granicy NRD i RFN, którzy zostali uznani winnymi, mimo że strzelając do osób przedostających się przez granicę do zachodnich Niemiec, działali w granicach obowiązującego wówczas w NRD prawa. Na podstawie formuły Radbrucha uznano za nieobowiązujące okoliczności wyłączające bezprawność strzelania do uciekinierów.

專家

III.36

Presja społeczna w funkcji broni

W 1994 roku Ameryką wstrząsnęła sprawa O. J. Simpsona, czarnoskórego gwiazdora futbolu amerykańskiego. Oskarżono go o brutalne zabójstwo byłej żony (białej) i przypadkowego świadka zbrodni. Materiał dowodowy

obciążający Simpsona był przemożny: zeznania świadków, ślady w miejscu zbrodni, precyzyjna rekonstrukcja wydarzeń, wielokrotne (karane) przypadki przemocy domowej w przeszłości. Oskarżony został jednak w 1995 roku uniewinniony. O wyroku zadecydowała kwestia rękawiczek ze śladami krwi ofiary. Okazały się za małe.

Zagadnieniem, które rozpalało media i ogólnoamerykańską dyskusję podczas tego „procesu stulecia” był właśnie kolor skóry oskarżonego, nierówne traktowanie i nadużycia wymiaru sprawiedliwości wobec czarnoskórych. Adwokaci Simpsona rozegrali tę kwestię po mistrzowsku. Przedstawili swojego klienta jako ofiarę nagonki na czarnych mieszkańców Ameryki, a jego samego jako egzemplifikację amerykańskiej drogi sukcesu. I ława, w której zasiadało dziewięcioro Afroamerykanów, uznała niewinność oskarżonego. Takim instrumentem, czyli umiejętną argumentacją i moderowaniem opinii publicznej, a co za tym idzie myślenia ławy przysięgłych, prawnicy potrafili wygrać beznadziejną wydawałoby się sprawę⁷. Społeczność afroamerykańska dostała symboliczną gratyfikację za dziesięciolecia upokorzeń i prześladowań. Sprawa O. J. Simpsona pokazuje chyba najdobitniej, że sprawiedliwość jest niekiedy wypadkową oczekiwań i żądz społecznych, a sądy ulegają umiejętnie podsycanej presji. Ta presja staje się wówczas elementem oręża prawnego.

Potrzeba sprawiedliwości to przynależy człowiekowi, wrodzony, uniwersalny imperatyw. Tyle że sprawiedliwość jest, jakby to określiła logika prawnicza, pojęciem nieostrym. Wydaje się, że wszyscy czujemy pojęcie i znaczenie sprawiedliwości instynktownie, w podobny sposób

⁷ Co ciekawe, rok później O. J. Simson przegrał proces cywilny, w którym sąd zasądził potężne odszkodowanie w wysokości 33,5 miliona dolarów na rzecz rodzin ofiar, uznając, że był on jednak winny zbrodni.

ją w głowie definiując. Chcielibyśmy więc, aby prawo, zarówno to materialne (czyli regulujące poszczególne sfery życia) jak i procesowe (zawierające reguły postępowania sądowych), spełniało postulat sprawiedliwości. Czyli przede wszystkim było równe dla wszystkich i realizowało ideę dobra powszechnego oraz zasadę pewności prawa. Takie są nasze oczekiwania i wyobrażenia. Jak najbardziej słuszne.

Do takiego ideału powinno dążyć się w każdym organizmie regulowanym przez prawo, począwszy od małżeństwa, przez małe spółki i wielkie korporacje, a na państwie (w tym sądownictwie i regulacjach ustrojowych) czy międzynarodowych organizacjach skończywszy. Czy państwo, a konkretniej sprawowany przezeń wymiar sprawiedliwości, zapewnia nam sprawiedliwość? Czy realizuje tę naszą uniwersalną potrzebę? To są pytania, na które nie ma oczywiście jednej odpowiedzi. To zależy od systemu prawnego, od stopnia zaawansowania kultury prawnej, od siły i świadomości społeczeństwa oraz wielu innych czynników. Często bowiem jest tak, że wymiar sprawiedliwości w praktyce bardziej zarządza sprawiedliwością, niż ją wymierza. A ponadto, tak jak wyżej starałem się na kilku przykładach wykazać, inżynieria prawna jest jednak tak zaawansowana, a arsenał w rękach prawników tak bogaty i wielopłaszczyznowy, że sprawiedliwość jawi się niczym wielka paleta barw, która mieści nieskończoną liczbę odcieni.

Obraz, który powstaje z tych odcieni, zależy często od zdolności malarza i choć nie musi wcale odzwierciedlać rzeczywistości, a wręcz może okazać się abstrakcją, nadal winien pozostawać w ramach szerszego planu zwanego sprawiedliwością. ■

專家

III.36



Michał Wawrykiewicz – adwokat. Ekspert zespołów parlamentarnych m.in. ds. Ładu Konstytucyjnego oraz ds. Reformy Wymiaru Sprawiedliwości. Konsultant prawny Sejmu i Senatu przy procesach legislacyjnych. Ekspert komisji europejskiej LIBE w sprawie praworządności w Polsce, pełnomocnik sędziów SN przed TSUE. Współzałożyciel inicjatywy #WolneSądy (2017) oraz Komitetu Obrony Sprawiedliwości KOS (2018). Wraz z inicjatywą #WolneSądy uhonorowany za działalność publiczną nagrodą Newsweeka im. T. Torzańskiej oraz TOK FM im. A. Laszuk (2018).

KSIĄŻKI, KTÓRE UFORMOWAŁY MOJĄ WIZJĘ ŚWIATA

Arthur Schopenhauer, *Erystyka, czyli sztuka prowadzenia sporów*

Ta rozprawa filozoficzno-etyczna kształtuje umysł prawnika jak mało która książka. Uczy, jak doprowadzić spór do korzystnego dla siebie rozstrzygnięcia, bez względu na prawdę moralną. Schopenhauer kreśli instrumentarium prowadzenia batalii tak, aby postawić na swoim i aby inni uznali, że to my mamy rację. Niezależnie od słuszności, prawdy, trafności wyводу. To lektura obowiązkowa dla adwokata. Daje nie tylko umiejętność ataku, ale i obrony poprzez biegłość diagnozy forteli nierzetelnego przeciwnika.

Ryszard Kapuściński, *Cesarz*

Książka naszego mistrza reportażu o mechanizmach władzy totalitarnej. Z perspektywy urzędników pałacowych poznajemy szczegółowo funkcjonowanie dyktatury etiopskiego cesarza Hajle Selasje. To chyba najważniejsza z książek, która ukształtowała moje rozumienie funkcjonowania autorytaryzmów, psychologii władcy-satrapy, służalczości kręgu poddanych, nieustannych intryg oraz zarządzania poprzez strach i konflikt, a także przerażającej biedy poddanych, którzy trzymani są w drylu i zmuszani do kultu jednostki. Niezależnie od szeroko-

ści geograficznej, ten wzorec funkcjonuje we wszystkich dyktaturach. Pewne wektory zachowań i motywacje występują też szerzej, po prostu w polityce, co pozwala ją dobrze zrozumieć.

William Shakespeare, *Makbet*

Makbeta odkryłem na nowo i wróciłem do niego po obejrzeniu w czasach studenckich *Tronu we krwi* (1957) Akiry Kurosawy, z Toshirô Mifune w roli głównej. Dramat Szekspira to przede wszystkim historia o konflikcie moralności i lojalności z przemożną żądzą władzy. O zbrodni, która jest grzechem pierwotnym i napędza kolejne zbrodnie. Dla mnie to fundamentalna opowieść o przyzwoitości i koszmarnych skutkach jej zaprzeczenia. Opowieść o polityce, zasadach, władzy i wojnie. Kluczowa postać to Lady Makbet, uniwersalna personalizacja podszeptu zła i inspiracji kariery po trupach. Kurosawa w filmowej wersji *Makbeta*, gdzie jedenastowieczną Szkocję zastępują realia piętnastowiecznej Japonii, szczególnie uwypukla wątek wierności zasadom wynikającym z samurajskiego kodeksu *bushido*. Lojalność jako naczelna wartość, której warto w życiu się trzymać.

專家

III.36

Krzysztof Iszkowski, *Ofiary losu*

Autor dokonuje selektywnego wyboru wydarzeń i dość srogiej oceny polskiej historii, pokazując jej fragmenty z zupełnie innej, kontrfaktycznej perspektywy. Iszkowski niezwykle analitycznie podchodzi do wydarzeń historycznych i tańcuha przyczynowego, który tworzy polskie dzieje. Wielopłaszczyznowa analiza wydarzeń i krytyczne spojrzenie na przeszłość, uczą pokory i wyciągania z historii właściwych wniosków. Czytając tę książkę, uświadomiłem sobie, że nasz umysł jest pełen stereotypów, pewnych zakodowanych klisz, poprzez które myślimy o polskich dziejach. O przebiegu wojen, konfliktów, powstań, szans i zaniechań. Autor stawia mocną i nieco prowokacyjną tezę: „historia Polski jest w istocie historią dyletanctwa, partactwa i krótkowzroczności”. Niezależnie od oceny tej tezy warto zawsze spojrzeć na przeszłość pod zupełnie innym kątem, odtwarzając emocje i pozwalając spokojnie pracować umysłowi. Ta książka dała mi przekonanie o tym, jak wielki wpływ na losy narodów i państw może mieć jednostka, jej mądrość, energia, charyzma, przewidywalność i umiejętność właściwej oceny sytuacji.

Tyś słabszy, jedyna broń słabszego – terroryzm

Narzędzia oddziaływania słabszej strony
konfliktu asymetrycznego

Terroryzm i stan terroru – definicje

Terroryzm jest jednym z najbardziej abstrakcyjnych pojęć występujących w naukach społecznych. Jego znaczenie ewoluowało w dziejach i coś innego oznaczało dla pokoleń tych, którzy o terroryzmie pisali, i tych, którzy terroryzmem się posługiwali. Wspólnym mianownikiem zdaje się być pojęcie stanu terroru.

Stan terroru to stan umysłu charakteryzujący się intensywnym strachem przed zagrożeniem na poziomie indywidualnym lub klimatem strachu na poziomie kolektywnym. Terroryzm jest w tym kontekście działaniem, metodą albo taktyką, której celem jest powodowanie stanu „terroru”.

W aspekcie psychologicznym „terror” to silna reakcja emocjonalna na określone typy przemocy. Ów „stan terroru” ma tworzyć stan obawy (strachu, niepewności), przewyższający ten, który realistycznie wiąże się z określonym zagrożeniem. Strach nie musi dotyczyć bezpośrednio ofiar aktu przemocy. Chodzi o to, żeby osoba znajdująca się w po-

dobnym położeniu – na przykład piastująca podobne stanowisko, przebywająca w podobnym miejscu – obawiała się, że stanie się z nią to samo, co z osobą, wobec której przymoc została zastosowana.

Granice prawa i naruszenia porządku prawnego

Teorii i definicji terroryzmu jest wiele. W niemal każdym kodeksie karnym w każdym kraju pojawia się definicja własna. Terroryzm jest opisywany w pracach filozofów, odezwach lub manifestach samych terrorystów, w międzynarodowych konwencjach. Powstały nawet definicje „konsensu akademickiego”, które próbują znajdować w tych, często rozbieżnych definicjach wspólne elementy.

Z całą pewnością częścią wspólną owych definicji jest wywołanie owego stanu terroru i polityczny cel przyświecający sprawcy. Choć już sam akt nie musi wcale wynikać z działań nielegalnych. Przynajmniej nie w świetle prawa obowiązującego podmiot terroryzujący. Przemawiając do Konwentu na sesji 5 lutego 1794 roku Maximilien Robespierre twierdził:

Jeśli źródłem rządu ludowego w pokoju jest cnota, źródłem rządu ludowego w rewolucji jest zarówno cnota jak i terror: cnota, bez której terror jest śmiertelny; terror, bez której cnota jest bezsilna. Terror to nic innego jak szybka, surowa, nieelastyczna sprawiedliwość; jest zatem emanacją cnoty; jest to mniej szczególna zasada niż konsekwencja zasady demokracji stosowanej do najpilniejszych potrzeb ojczyzny.

Mówi się, że terror jest źródłem despotycznego rządu. Czy zatem twój przypomina despotyzm? Tak, jak

專家

III.37

miecz, który świeci w rękach bohaterów wolności, przypomina ten, w który uzbrojone są satelity tyranii. Niech despota rządzi swoimi głupimi poddanymi przez terror, on ma rację jako despota: ośwoić wrogów wolności przez terror, a wy będziecie mieli rację jako założyciele republiki. Rządem rewolucji jest despotyzm wolności wobec tyranii¹.

Wykorzystywanie terroru wobec własnych lub obcych obywateli, używanie do tego celu oficjalnych lub tajnych służb i utajnionych operacji to chleb powszechny współczesnych demokracji. Za każdym razem uzasadnienie okazuje się może mniej patetyczne niż mowa Robespierre’a, ale równie bezpośrednio: Czyn terrorystyczny jest zawsze uzasadniony realizacją wielkiego i szczytnego celu, który usprawiedliwia podjęte środki.

W największej demokracji świata, USA, które szczytą się swoim systemem konstytucyjnym i niezależnym sądownictwem oraz 4. i 5. poprawką do konstytucji można było podjąć decyzję o zabiciu amerykańskiego obywatela Anwara al-Awlaki w Jemenie. Bez sądu, bez przedstawienia jakichkolwiek dowodów jego winy i na podstawie „wiarygodnych” informacji pochodzących od służb wywiadowczych. Wiarygodnych w cudzysłowie, ponieważ dowody nigdy nie zostały poddane sądowej weryfikacji. Jeden z liderów ACLU (Amerykańskiej Unii Praw Obywatelskich) powiedział wówczas: „Stany Zjednoczone nie toczą wojny w Jemenie, a rząd nie ma czeku in blanco, by zabijać podejrzanych o terroryzm, gdziekolwiek są na świecie”.

Do procesu nie dopuszczono, uniemożliwiając zbadanie legalności samego aktu, a eliminowanie obywateli na pod-

¹ *Sur les principes de morale politique qui doivent guider la convention nationale dans l'administration intérieure de la république. Convention.* – Séance du 5 février 1794. Wentworth Press (August 10, 2018).

stawie przeświadczeń władzy wykonawczej przestało być domeną bliskowschodnich satrapii i południowoamerykańskich junt wojskowych. Aktorzy państwowi nie różnią się niczym od aktorów niepaństwowych w stosowaniu i uzasadnianiu aktów terroru.

Zabójstwa kluczowych decydentów

Jednym z najstarszych i najlepiej udokumentowanych aktów terroryzmu było eliminowanie liderów politycznych i w ten sposób egzekwowanie pożądanej zmiany politycznej (lub braku takiej zmiany). Czasami chodziło zamachowcom o zastraszenie oponentów, czasem o usunięcie charyzmatycznej jednostki, której likwidacja gwarantowała zmianę, czasem zatrzymanie kampanii militarnej poprzez zabicie lub przestraszenie wybitnego dowódcy.

Żeby zabić przywódcę politycznego wrogiego państwa lub armii w wojnie domowej, „starymi sposobami” trzeba było wyrąbać sobie drogę przez jego legiony, zdobyć jego miasta, oblegać twierdze, zaangażować w kampanię niewyobrażalne środki finansowe i zasoby ludzkie, a na dodatek dysponować geniuszem taktycznym, którego ostatecznie mogło zabraknąć na polu bitwy.

Pompejusz Wielki nie miał szczęścia z Juliuszem Cezarem, przegrał, stracił głowę, zginęli też Katon, Scypion i wielu innych. Ale jak się okazało – na pozbycie się dyktatora są tańsze i mniej rujnujące dla państwa sposoby.

Według Plutarcha, gdy w 709 lat po założeniu Rzymu, dokładnie w Idy Marcowe, Gajusz Juliusz Cezar przybył do Senatu, Publiusz Serwiliusz Kaska wyjął sztylet i rzucił się na dyktatora. Według Plutarcha Cezar szybko się odwrócił i złapał Kaskę za ramię, krzycząc: „Kaska, ty łajdaku, co robisz?”. Kaska, przestraszony, zawołał: „Pomocy, bracie!”.

專家

III.37

Po chwili cała grupa, w tym Brutus, dźgali dyktatora. Cezar próbował uciec, ale oślepiony krwią potknął się i upadł; zamachowcy nadal go dźgali, gdy leżał bezbronnie na niższych stopniach portyku. Według Eutropiusa w zabójstwie uczestniczyło sześćdziesiąt lub więcej osób. Cezar został dźgnięty dwadzieścia trzy razy.

Jak się okazało do zabicia wodza nie trzeba było wszczynać wojny domowej, niepotrzebne okazały się legiony i bitwy, nie było dziesiątek tysięcy ofiar. Wystarczyły tylko togi, sztylety, Brutus i terroryzm.

Ponad tysiąc lat później wielki sunnicki wódz Saladyn pokonuje na polu bitwy siły Aleppo i Mosulu, jego zwycięstwa zdają się nie mieć końca. Jednak podczas oblężenia Azaz grupa zabójców przenika do jego obozu i zabija sztyletami co najmniej kilku jego najwyższych oficerów. Saladyn cudem unika śmierci – uratowała go jego zbroja.

Nieco później w niedalekiej Jerozolimie, 28 kwietnia 1192 roku Król Konrad z Montferratu wychodząc z domu biskupa Beauvais, zostaje zaatakowany przez dwóch młodych mnichów ze sztyletami. Zamachowcy powalili go z konia i śmiertelnie zranili, a następnie próbowali uciec. Jeden został natychmiast zabity przez straż przyboczną króla, drugi znalazł tymczasowe schronienie w pobliskim kościele. Wkrótce jednak schwytano go, przesłuchano, a następnie skazano na śmierć przez włożenie po ulicach. Ibn-Alathyr, opisując tych dwóch zamachowców, relacjonował, że przynajmniej jeden z nich przebywał w otoczeniu Konrada przez ponad sześć miesięcy, obaj udawali mnichów i pilnie poznawali zwyczaje niewiernych.

Jak się okazuje obaj zostali wysłani przez Sinana, Starca z Gór, a ich ismailicką sektę nazwano w Europie asasynami. Asasyni z terroryzmu uczynili nie tylko standardowy oręż w swoich własnych wojnach toczonych z przeważającymi

siłami wrogów, ale – co było wynalazkiem nowatorskim – zawodową organizację terrorystów do wynajęcia.

Powstał pierwszy w historii swoisty outlet kluczowych zmian politycznych dostępny dla każdej kieszeni.

Liberté, égalité, terrorisé...

Czasy współczesne, wraz ze wzrostem świadomości owych biednych, słabych i terroryzowanych, przynoszą też zmiany w terroryzmie jako ich podstawowej broni. Nadal to broń rozpaczy przeciwko nietykalnym i wszechwładnym tyranom, ale broń – tak jak każda inna – coraz bardziej zaawansowana.

Nie wystarczy już zabicie tyrana, trzeba też zastraszyć innych tyranów. Poza tym walczący z tyranią mają rozumieć, że wróg wcale nie jest nietykalny pomimo jego milionowych armii, siatek tajnej policji i aparatu państwowego terroru.

Nowa broń – terroryzm rewolucyjny – ma udowodnić, że słabi, którzy występują przeciwko potężnej machinie państwa mają swoją broń – równie skuteczną, i zabójczą jak Sûreté czy Ochrana. Zamiast z rezygnacją czekać na cios, mogą sami uderzyć w podstawowy ośrodek decyzyjny reżimu – czyli w monarchie absolutnych – w samego władcę.

Po klęskach kolejnych rewolucji w Europie zamachy na monarchów, książęt, gubernatorów i policjantów stały się już tak powszechne i popularne, że kiedy 5 czerwca 1867 roku uczestnik powstania styczniowego Antoni Berzowski strzelił kilkakrotnie do powozu, w którym podróżował Napoleon III wraz z carem Aleksandrem II, Napoleon III miał jakoby powiedzieć do cara: „Nie wiem, kto strzelał. Jeśli Włoch – to do mnie, jeśli Polak – do ciebie” (*Je ne*

專家

III.37

*sais pas qui a tiré: si c'est un italien, c'est pour moi, si c'est un polonais, c'est pour vous!)*².

Zamachy na cara i jego urzędników, stały się elementem specjalizacji polskich terrorystów i nie ustały praktycznie do odzyskania niepodległości. W 1879 roku Komitet Wykonawczy Narodnej Woli napisze:

*Działalność terrorystyczna, polegająca na niszczeniu najbardziej szkodliwych osób w rządzie, ochronie partii przed szpiegostwem, karaniu najbardziej znanych przypadków gwałtu i nieprawości ze strony rządu, administracji itp., ma na celu podważenie uroku władzy rządowej, dostarczanie ciągłych dowodów na możliwość walki z rządem, aby w ten sposób podnieść rewolucyjnego ducha narodu i wiarę w sukces sprawy, i wreszcie stworzyć siły odpowiednie do walki*³.

1 marca 1881 roku car Aleksander II udał się do swojej kuzynki, wielkiej księżnej Katarzyny Michajłowej, a po wypiciu z nią herbaty wracał powozem do Pałacu Zimowego. Około godziny piętnastej Nikołaj Rysakow, członek Narodnej Woli, rzuca pierwszą bombę pod koła carskiego powozu – ginie jeden z kozaków ochrony, woźnica i przypadkowy przechodzień. Car wychodzi z ataku bez szwanku. Władca wysiada z powozu, podchodzi do schwytanego Rysakowa i zaczyna go wypytывать. Chwilę później kolejny zamachowiec – Polak, Ignacy Hryniewiecki rzuca mu pod nogi drugą bombę. Tym razem atak jest skuteczny. Car miał tylko powiedzieć „do pałacu, tam umrzeć...”.

² „Le petit parisien” N°12826 du 11.12.1911

³ Программа Исполнительного комитета партии «Народная воля». Сентябрь–екабрь 1879 [w:] Революционный радикализм в России: век девятнадцатый. Документальная публикация / Под. ред. Е. Л. Рудницкой. М., Археографический центр, 1997 г. 576 с., с. 416–420.

I tam też wkrótce umiera. Zabójstwo Aleksandra II to nie tylko nowy etap w historii terroryzmu, to również nowy etap w historii rosyjskiej tajnej policji.

W miejsce nieskutecznego „Oddziału III” Kancelarii Osobistej Jego Cesarskiej Mości powstaje Otdielienije po ochra-nieniju poriadka i obszcziestwiennoj bezopasnosti – czyli słynna carska Ochra-na, której daleką następczynią będzie późniejsza KGB.

Ewolucji podlegają służby bezpieczeństwa, ale też zorganizowanie i koncepcja terroryzmu. Powstaje pomysł przeprowadzenia rewolucji terrorystycznej, czyli takiej, w której terroryzm nie będzie tylko jednym z narzędzi walki rewolucyjnej, ale samą istotą rewolucji.

Autor tej koncepcji Mikołaj Morozow, dawny członek Ziemi i Woli, w swojej książce *Walka terrorystyczna* napisał:

Seria indywidualnych zabójstw politycznych, które zawsze trafiają w cel jest alternatywą dla masowych ruchów rewolucyjnych, w których ludzie często powstają przeciwko sobie z powodu nieporozumienia i podczas których naród zabija własne dzieci [...]. W rewolucji terrorystycznej ruch rewolucyjny karze tylko tych, którzy są naprawdę odpowiedzialni za zły uczynek. Z tego powodu rewolucja terrorystyczna jest jedyną słuszną formą rewolucji⁴.

專家

III.37

Terroryzm – nieelegancka historia eleganckich przywódców narodu

Historia uczy nas, że terroryzm był nie tylko skuteczną bronią biednych i słabych wobec przeważających sił opresji

⁴ Morozov, Nikolai (1880), „The Terrorist Struggle” Fully reprinted in: *Violence in Politics. Terror and Political Assassination in Eastern Europe and Russia*, Feliks Gross ed., The Hague and Paris, Mouton 1972.

czy wroga. Był też kuźnią kadr politycznych, metodą na szybki awans. Zamiast latami budować swoją pozycję w strukturach politycznych można było zostać terrorystą. Od terrorysty do premiera, prezydenta lub naczelnika państwa można awansować w perspektywie kilku – kilkunastu lat. Naturalnie wśród opcji awansu było zostanie pośmiertnie bohaterem narodowym czy męczennikiem za sprawę, co uczciwie uznawano za akceptowalne drugie miejsce.

Terroryzm nie przestaje być bronią biednych, ale dzięki niemu stają się w pewnej perspektywie znani, sławni, a czasem nawet bogaci.

Zamachy terrorystyczne obfitują w nazwiska postaci, które znamy z podręczników historii, choć niekoniecznie z tego aspektu ich działalności.

Na przykład cara Rosji Aleksandra III usiłowała zabić grupa, w której skład wchodził Józef Łukaszewicz i Bronisław Piłsudski, brat Józefa Piłsudskiego. Członkiem tej samej grupy spiskowców (wraz z Piłsudskimi) był też niejaki Aleksander Ilijcz Uljanow, którego brat Włodzimierz Ilijcz przybierze wkrótce pseudonim „Lenin”. Spisek zostanie udaremniony – Józefa Piłsudskiego skazano na pięć lat zesłania, co wcale nie zniechęciło go do pomysłów prowadzenia walki terrorystycznej, wręcz przeciwnie.

26 września 1908 roku, Organizacja Bojowa PPS przeprowadzi zamach terrorystyczny na pociąg pocztowy pod Bezdunami niedaleko Wilna. Zamachowcy detonują dwa improwizowane ładunki wybuchowe, zabijają kilkunastu żołnierzy rosyjskich i pocztowców, rabują dwieście tysięcy rubli. Akcję przeprowadzili groźni polscy terroryści: Józef Piłsudski, Walery Sławek, Aleksander Prystor i Tomasz Arciszewski, dekadę później – bohaterowie narodowi i polscy premierzy.

Terrorysta – kariera godna pozazdroszczenia

Awanse z pozycji terrorysty do najwyższych stanowisk w państwie to nie tylko domena wydarzeń sprzed wieku.

We wrześniu 1945 roku na terytorium Mandatu Palestyny powstaje tajny komitet koordynacyjny, tzw. Komitet X. W jego skład wejdą przywódcy kilku organizacji syjonistycznych, w tym najbardziej znanych – Irgunu i Hagany. Komitet podejmuje decyzję o rozpoczęciu kampanii terroru przeciwko Brytyjczykom, co zostaje z sukcesem wdrożone. Przeprowadza dziesiątki ataków i zamachów, początkowo głównie na Brytyjczyków, a potem też, już po 1947 r. – na ludność arabską.

22 lipca 1946 roku Irgun (z akceptacją Hagany) wysadza w powietrze hotel King David – siedzibę brytyjskich władz w Palestynie. Ginie 91 osób, 46 zostaje rannych. W Komitecie X zasiadała późniejsza premier Izraela – Golda Meir.

W latach 50. ówczesnym Osamą bin Ladenem był algierski lider ruchu FLN, Ahmed ben Bella. Ahmed ben Bella był dla IV Republiki Francuskiej arcyterrorystą i symbolem upadku dumnego francuskiego imperium kolonialnego.

Po serii zamachów na kawiarnie w Algierze zadano mu pytanie, dlaczego jego organizacja podkłada bomby we francuskich kawiarniach. Miał rzekomo odpowiedzieć dziennikarzowi: „francuskie samoloty zrzucają codziennie bomby na nasze domy, dajcie nam samoloty, to będziemy te bomby zrzucać na was z samolotów zamiast podkładać je w kawiarniach”.

Historia dla Ben Belli kończy się happy endem. Wypuszczony z więzienia przez de Gaulle’a, w 1962 roku zostaje premierem rządu tymczasowego, a w 1963 – prezydentem

專家

III.37

niepodległej Algierii. Jest bohaterem narodowym i symbolem walki o niepodległość.

Kolejny znany XX-wieczny terrorysta napisze:

Terroryzm powinien być uważany za cenną taktykę, gdy jest stosowany do uśmiercania znanego lidera sił represji, znanego z jego okrucieństwa, skuteczności w represjach lub z innych cech, które sprawiają, że jego eliminacja jest użyteczna⁵.

To cytat z *Wojny partyzanckiej* Che Guevary – późniejszego ministra finansów Kuby, który taktykę sabotażu i terroru skutecznie stosował jako jeden z liderów wojny partyzanckiej przeciwko reżimowi Batisty.

Ten przypadek i wcześniejsze pozwalają dość precyzyjnie pokazać, jak można w takiej sytuacji odróżnić bohatera narodowego od terrorysty. Otóż wszystko zależy wyłącznie od tego, czy wygrał i kto opisuje jego historię. ■

⁵ Ernesto Guevara, *Guerilla warfare* <https://www.marxists.org/archive/guevara/1963/09/guerrilla-warfare.htm> [dostęp: 2020.01.25].



Wojciech Szewko (ur. 1971) – wykładowca akademicki i analityk ds. stosunków międzynarodowych, wykładowca Centrum Badań nad Terroryzmem Collegium Civitas. Był wykładowcą Uniwersytetu Warszawskiego i Akademii Obrony Narodowej, ekspertem Narodowego Centrum Studiów Strategicznych ds. Bliskiego Wschodu, Centrum Stosunków Międzynarodowych i Business Center Club.

Pracował na różnych stanowiskach w administracji rządowej, w tym jako doradca polityczny premiera, doradca marszałka Sejmu, wiceminister w Komitecie Badań Naukowych i wiceminister Nauki. Jest prezesem Fundacji Współpracy Międzynarodowej i Rozwoju. Był wiceprzewodniczącym rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Autor przygotowywanej do wydania monografii – wyboru źródeł do nauki o ideologiach współczesnych ruchów terrorystycznych.

專家

III.37

KSIAŻKI, KTÓRE UFORMOWAŁY MOJĄ WIZJĘ ŚWIATA

Henryk Sienkiwicz, *Trylogia*

Jeszcze w szkole podstawowej, w piątej lub szóstej klasie przeczytałem całą Trylogię Sienkiewicza. Wizerunek Polski i jej historii znacznie odbiegający od oficjalnie kreowanego w mediach wpłynął na mój nieuleczalny i romantyczny patriotyzm, który na lewicy określany był (od 1948 z inicjatywy Bieruta i Bermana) „prawicowo nacjonalistycznym odchyleniem”.

C.C. MacApp, *Zapomnij o ziemi*

Zapomnij o ziemi MacAppa to powieść z gatunku *space opera*. Opowiada o garstce zdeterminowanych i powodowanych nadzieją ocalałych po zniszczeniu Ziemi w epizodzie galaktycznej wojny. Powieść przeczytałem w „Fantastyce” w 1983 roku. Determinacja książkowych bohaterów w próbach przejęcia i wykorzystania technologii obcych galaktycznych ras skierowała mnie ku nauce jako takiej i wreszcie ku cybernetyce i informatyce.

Dzięki temu kilkanaście miesięcy później pisałem już własne programy i gry na 1024-bajtowym ZX81.

Umberto Eco, *Imię róży*

Imię róży i *Wahadło Focaulta* Umberto Eco – raz, że pozycje te częściowo współgrały ze znakomitym uniwersyteckim kursem historii doktryn politycznych prof. Filipowicza, który wymagał od nas biegłej znajomości oryginalnych tekstów doktryn, w tym św. Pawła (całe pytanie egzaminacyjne potrafiło brzmieć: „*videmus nunc per speculum et in aenigmate*”⁶), ale też zmusiły do przeczytania kilkudziesięciu tekstów, które w programie studiów w Polsce się pomija, a które są podstawą kanonu i kształtują myśl polityczną na zachodzie Europy. A że większość z nich nie była przetłumaczona na język polski – skłoniło mnie to do pilnej nauki francuskiego i niemieckiego.

⁶ „Teraz widzimy jakby w zwierciadle, niejasno” (*Pismo Święte*, 1 Kor. 13:12). W powieści *Imię róży* po tym cytacie zapisanym po łacinie czytamy: „A prawda, nim staniemy z nią twarzą w twarz, wprzód pokazuje się nam po kawałeczku (jakże nieczytelny) w błędach tego świata, winniśmy zatem odczytywać z mozołem jej wierne znaki również tam, gdzie jawią się nam jako niejasne i prawie podsunięte przez wolę bez reszty oddaną złu”. (przyp. red.)

Idee są kuloodporne

Siły napędowe ludzi i narodów

Inspiracją do napisania tej krótkiej impresji były wydarzenia po podwójnym zamachu w dwóch meczetach w Christchurch w Nowej Zelandii. Miały one miejsce 15 marca 2019 roku. Zaciekała mnie historyczna zaciekałość, z jaką rząd Nowej Zelandii starał się doprowadzić do usunięcia z Internetu kopii manifestu zamachowca. Jego treść odwoływała się do tzw. teorii wielkiej wymiany, wedle której napływ do Europy imigrantów z krajów muzułmańskich i nie-białych jest częścią z rozmysłem realizowanego planu mającego doprowadzić do likwidacji białej rasy¹. Manifest uznano za na tyle niebezpieczny, że zapadła decyzja by podjąć kroki nadzwyczajne.

Ta i inne podobne ideologie, czerpiące z psychologicznych mechanizmów tożsamości religijnej, rasowej, ideologicznej, wywierają przemożny wpływ na umysły ludzi. Mają one potencjał generowania potężnych, trudnych do okiełznania sił. Dlatego właśnie ideologie wybierane przez ugrupowania lub pojedynczych ludzi są ściśle nadzorowane przez służby państwowe.

Ale istnieje inny typ idei, taki, który jest nie postrachem, a narzędziem w rękach podmiotów państwowych, a który ma moc wpływania na masy równie dużą. To tak zwane mity założycielskie czy też precyzyjniej – kłamstwa

¹ Więcej o historii tej koncepcji na https://en.wikipedia.org/wiki/Great_Replacement [dostęp: 2020.05.21].

założycielskie. To taki rodzaj narracji strategicznej, który służy legitymizacji władzy politycznej, a jednocześnie potwierdza moralne prawo grupy/klasę ludzi do zajmowania określonego narracją terytorium i stosowania przemocy.

„Szawle, Szawle, dlaczego Mnie prześladujesz?”²

Chcę zwrócić uwagę na pewien mało doceniany aspekt funkcjonowania idei i ideologii. Chodzi o zdolność zmiany tożsamości i systemu wartości ludzi, którzy stają się tych idei wyznawcami. Osoby głoszące ideę lub system wartości mają w określonych warunkach moc przeciągania na swoją stronę nawet najzacieklejszych wrogów.

To jeden z archetypów tkwiących głęboko w naszej kulturze. Garść przykładów. Do najpowszechniej rozpoznawanych należy nawrócenie św. Pawła, który z prześladowcy stał się najgorliwszym wyznawcą. Innym, pochodzącym z pop-kultury, jest przeciągnięcie na jasną stronę Mocy ikony zła – Dartha Vadera, czego dokonał jego syn, Luke Skywalker w oryginalnej trylogii *Gwiezdnych wojen*. Literatura i filmy dostarczają olbrzymiej ilości podobnych przykładów. Wśród nich zwraca uwagę pojedynek etyczno-moralny w filmie *Alita. The Battle Angel*. Efektowne sceny walki w tym filmie przesłaniają coś dalece ważniejszego. Oczarowani warstwą wizualną dzieła ignorujemy prawdziwą naturę siły głównej bohaterki. Otóż Alicie udaje się dokonać etycznej transformacji swoich przeciwników. Sprawia, że bandyta napadający ludzi, by zrabować robotyczne elementy ich ciała, porzuca swój proceder. Pozbawiona skrupułów kobieta, wcześniej gotowa na każdą niegodziwość w zamian za przywileje i status, nawraca się. Oboje tracą przez to życie.

Idea, człowiek i moment tworzą synergię *Mocy*, potencjału zdolnego zniszczyć błogą przewidywalność i zamie-

² Dz 9, 3-6.

nić ją w niepowstrzymany żywioł. Tak stało się ze stuletnim weteranem Tomem Moore (1920–2021), który w 2020 roku „wychodził balkonikiem” 32 miliony funtów zrzutki internetowej na szpitala. Ten potencjał ujmuje powiedzenie:

Nie ma nic silniejszego ponad ideę, której czas nadszedł³.

Tytuł tego tekstu jest nawiązaniem do kwestii z filmu *V for Vendetta* (2005, reż. bracia Wachowscy). Główny bohater tego widowiska traktującego o sile idei, mówi:

Ten budynek jest symbolem, tak jak i czyn jego zburzenia. Symbolom siłę nadają ludzie. Sam w sobie symbol nie ma znaczenia, ale gdy zbierze się dość ludzi, symbole są w stanie zmienić świat.

Niechże filmowemu cytatorowi potowarzyszy anonimowa konstatacja o sile Słowa Bożego:

Moc Ewangelii ma więcej siły, aby zmienić serca ludzi niż wszystkie wojskowe potęgi i organy ustawodawcze któregośkolwiek rządu.

Idee są niebezpieczne. Symbole, w tym te, którymi pokrył swoją broń i sprzęt zamachowiec z Christchurch, są niebezpieczne. I całkiem słusznie przestraszył się ich rząd Nowej Zelandii po zamachu w 2019 roku. Wojny, pamiętajmy, toczą ludzie. A ludzie podlegają siłom symboli. Zrozumieć naturę tych sił to zrozumieć naturę konfliktów. ■

³ To sformułowanie jest jedną z licznych i popularnych parafraz dwóch myśli, jednej sformułowanej przez Viktora Hugo („Można odeprzeć inwazję armii, ale nie można odeprzeć inwazji idei”, 1877) oraz bliższego znaczeniu parafraz urywka dzieła Gustave’a Aimarda („Jest coś silniejszego niż brutalna siła bagnetów, to idea, której czas i godzina wybiła”, 1861) Źródło: https://en.wikiquote.org/wiki/Victor_Hugo#Misattributed [dostęp: 2019.11.02].

Czy przyszłość wpływa na teraźniejszość?

Cybernetyka jako narzędzie odczytywania intencji przeciwnika

Cybernetyka to nauka o sterowaniu systemami, czyli wywieraniu celowego wpływu na procesy decyzyjne i homeostatyczne tych systemów. Podejście cybernetyczne to w najszerszym sensie wysiłek odnajdywania takich zasad i prawideł działania organizmów żywych, społeczeństw i maszyn, które dadzą się skutecznie zastosować w rozmaitych aspektach działania tych trzech rodzajów „organizmów”.

Jedną z koncepcji, która powyższą działalność czyni użyteczną jest koncepcja homeostatu, czyli organizmu, który wpływając na stan własny i środowiska, w którym „żyje”, utrzymuje wszystkie decydujące parametry w możliwie optymalnym stanie homeostazy.

Homeostaza to pojęcie wypracowane przez biologów. Zdolność utrzymania homeostazy to po prostu zdolność systemu do przeżycia, a w przypadku organizmów żywych, także zdolność wydania potomstwa. To zdolność utrzymywania sprzyjających parametrów wewnętrznych w organizmie żywym.

Organizm potrafi przyjąć informację z zewnątrz i zmodyfikować parametry swojego funkcjonowania tak, aby osiągnąć optymalny stan homeostazy. Ale fascynujący przykład przytoczony przez Stanisława Lema w *Filozofii przypadku* udowadnia, że organizm nie musi do tego posługiwać się zmysłami skierowanymi na zewnątrz. Lem opisuje wyposażoną

w napęd maszynę liczącą, która przemieszcza się przez labirynt nasłonecznionych i zacienionych powierzchni. Wydajność maszyny jest optymalna w cieniu i porusza się ona tak długo, aż się w nim znajdzie.

Aktualny stan spraw może odbiegać od optymalnego, ale stan przyszły, przewidywany, również wpływa na decyzje podejmowane w terażniejszości. Dla Arystotelesa przyszłość to terażniejszość, której jeszcze nie ma. Organizm, który chce swoimi działaniami doprowadzić parametry własne, swoich konkurentów i środowiska do stanu optymalnego, ma „teorię przyszłości” – to uznany za optymalny, możliwy do osiągnięcia docelowy stan spraw.

Pojęcie homeostatu jest idealnym narzędziem weryfikacji, czy teoria przyszłości i podejmowane działania zapewnią „wskoczenie” w optymalny stan homeostazy – przetrwanie. Geopolitycznym przykładem decyzji „homeostatu” jest Cesarstwo Japonii i jego decyzja o aneksji Mandżurii i ataku na Pearl Harbor.

Przenieśmy teraz pojęcie homeostatu na ideologię. Do takiego spojrzenia zainspirowała mnie książka pt. *Wirus umysłu* Richarda Brodiego. Ideologia to pakiet poglądów definiujących tożsamość grup i ich członków. Okazuje się, że idee i ich synergiczne pakiety takie jak religie, doktryny polityczne itp. mają podobną dynamikę jak wirusy. Zarażają. Mogą być przy tym czynnikiem zwiększającym zdolność zachowania tożsamości i fizycznego przetrwania całych społeczności. A przetrwanie to naczelny instynkt każdego homeostatu.

W takim ujęciu rozpatrywanie, czy dogmaty wiary opisują świat w zgodzie z nauką jest nieporozumieniem. One mają być narzędziem przetrwania i zachowania tożsamości grupowej – przetrwania samej ideologii jako takiej, jak i jej nośników. Esej o wojnach plemion (s. 235) jest celną impresją tego, jak taka walka o przetrwanie przebiega. ■

Emocje kontra rozum

Sterowanie decyzjami wyborców za pomocą konstrukcji przekazu

Specjaliści zarządzający konstrukcją przekazu to mistrzowie kształtowania percepcji w umysłach wyborców, obszaru będącego środkiem ciężkości zmagania o władzę w procesie demokratycznym. Jednym z najtrafniejszych, a przy tym humorystycznych podsumowań tej kwestii jest scena filmu *Fakty i akty* (1997, reż. Barry Levinson). W filmie dwa sztaby kandydatów na prezydenta Stanów Zjednoczonych toczą walkę o zdominowanie narracji mediów.

W odpowiedzi na wyciągnięte z „czarnej teczki Stana Tyminińskiego” oskarżenie o molestowanie harcerki, sztab urzędującego prezydenta zainscenizował fałszywą wojnę z losowym państwem. Na to drugi sztab posłużył się dyrektorem CIA do ogłoszenia w CNN, że wojna się zakończyła. Lider pierwszego sztabu, zagrzewany do kontynuowania pomysłu, podsumowuje porażkę: „Nie. Wojna się skończyła. Widziałem w telewizji”.

W absolutnie znakomitym wykładzie o trikach walki politycznej¹ dr Sławomir Mentzen przekonuje, że merytoryczny wysiłek sztabów idzie na marne, a liczy się profesjonalne operowanie zbiorową percepcją. Smutna prawda jest taka, że przy podejmowaniu zbiorowych decyzji posługujemy się emocjami. Podaje przykłady pracy własnego think-tanku:

¹ Mentzen: *prof. Gwiazdowski dostanie lanie od... orków!*, <https://youtu.be/klQnSZtKxo> [dostęp: 2020.05.12].

komponowanie fotografii kandydatów tak, aby łatwo dało się je przerabiać na tzw. memy internetowe – w tym konkretnym przypadku tak, aby tło dało się podmienić na m.in. „bunkier Hitlera”. Liczy się nie tyle treść przekazu, a taka jego konstrukcja, która maksymalizuje potencjał masowej reakcji.

Innym trafiającym w sedno przemyśleniem, które dr Mentzen przytacza, jest domniemana przez niego przyczyna utraty władzy przez obóz Platformy Obywatelskiej w okresie po tzw. aferze podsłuchowej w 2015 roku. Wyborcę w sposób szczególnie decydujący miała zrazić wypowiedź Elżbiety Bieńkowskiej „za 6 tys. zł to pracuje złodziej albo idiota”². Taki przekaz wpływa na wyborcę – oddziałuje na sferę szacunku, poczucie godności, wyobraźnię.

Stąd podawanie kwoty łącznej w miliardach w aferze gospodarczej oddziałuje znacznie słabiej niż podanie kwoty w przeliczeniu na obywatela („ty zapłacisz”) lub „czterooosobową rodzinę”. Także regulowanie kolejności pytań ma rolę zasadniczą. Wedle *heurystyki kotwiczenia i dostosowania*, opisaney przez A. Tversky'ego i D. Kahnemana, osoba podejmująca decyzję kotwicz się na jakiejś informacji, aby kolejne informacje odnosić do tej pierwszej. Dr Mentzen podaje przykład sposobu zadania pytania o wysokość sekwoi. Okazuje się, że jeśli zadać pytanie zawierające nawet absurdalną wartość („Czy najwyższa sekwoja ma więcej czy mniej niż 360 metrów?”), odpowiedzi na pytanie o średnią wysokość sekwoi zmieniały się zasadniczo.

Smutnym wnioskiem ogólnym jest to, że zwycięży ten, kto uruchomi w wyborcach proces decyzji emocjonalnych, łatwych i dających satysfakcję³. Decyzje racjonalne wymagają wysiłku, przez co nie są uruchamiane. ■

² Afera taśmowa. Bieńkowska: Za 6 tys. zł to pracuje złodziej albo idiota, <https://www.wprost.pl/507484/afera-tasmowa-bienkowska-za-6-tys-zl-to-pracuje-zlodziej-albo-idiota.html> [dostęp: 2020.05.12].

³ Patrz tekst L. Czarkowskiej s. 246.

Inteligencja makiaweliczna

Wykorzystajmy nasz wrodzony talent
do zawiadywania relacjami społecznymi

[...] powinien więc książkę uchodzić za litościwego, dotrzymującego wiary, ludzkiego, religijnego, prawego i być nim w rzeczywistości, lecz umysł musi mieć skłonny do tego, by mógł i umiał działać przeciwnie, gdy zajdzie tego potrzeba.

Niccolo Machiavelli

Kiedy w ciepłe wrześnieowe popołudnie Janek wracał ze szkoły do domu, zauważył chłopaka ze swojej szkoły, który najprawdopodobniej wpadł w tarapaty, stało bowiem nad nim dwóch dryblasów z sąsiedniej dzielnicy, najwyraźniej usiłując uzyskać od niego coś wbrew jego woli. Zapewne chodziło o kieszonkowe, z którego nie raz już chuligani okradali młodsze dzieciaki. Janek jeszcze przez nich niezauważony zatrzymał się, a w głowie rozpoczęła się gonitwa myśli. Pierwsza z nich podsycana przez strach podpowiadała natychmiastowe ulotnienie się, ale przegrała z myślą podsuszaną mu przez wbite do głowy zasady honoru i przewidywany późniejszy niesmak z powodu własnej rejterady. Oczywiście

stym rozwiązaniem honorowym była otwarta konfrontacja i próba ratowania chłopaka z opresji. Szybka kalkulacja sił zweryfikowała jednak tę opcję. Chuligani mieliby wówczas z pewnością dwie ofiary i powód do odwetu za wtrącanie się w nie swoje sprawy. Kolejna myśl skłoniła go do działania. Janek wrzeszcząc wniebogłosy i pokazując coś rękoma przed sobą, rzucił się pędem i przebiegł obok zdeorientowanych chuliganów i ich ofiary. Błyskawiczna akcja Janka odwróciła ich uwagę, poluźnili uchwyt, w którym trzymali swoją ofiarę. Zastanawiali się przez chwilę, czy biec za Jankiem, czy nie grozi im jakieś niebezpieczeństwo. To wystarczyło, aby napastowany kolega wysliznął im się i rzucił biegiem w przeciwnym kierunku niż Janek. Wahali się, kogo ścigać na tyle długo, że obaj chłopcy gnani strachem oddalili się na bezpieczną odległość, a chuligani ostatecznie zrezygnowali z męczącego pościgu.

Janek nie posłuchał instynktu ucieczki podpowiadanej mu przez zwierzęcą część jego natury, nie skorzystał też ze wzorców zachowania podpowiadanych mu przez kulturę. Wykorzystał w błyskotliwy sposób swoją inteligencję makiaweliczną – właściwość, jaką rozwinęły naczelne w wyniku komplikujących się relacji społecznych w grupach. Dzięki niej Janek uratował przedstawiciela swojej grupy, zaskarbiając sobie tym samym jego wdzięczność i prawdopodobną wzajemność w przyszłości.

Inteligencja makiaweliczna to przede wszystkim:

- umiejętność nawiązywania i utrzymywania przyjaźni, zawierania koalicji, korzystania z zasady wzajemności i reperowanie związków;
- umiejętność rozumienia motywów zachowań innych (teoria umysłu);
- zdolność do generowania zachowań nieprzewidywalnych;

專 家

III.41

- umiejętność oszustwa;
- umiejętność korzystania z wiedzy innych.

Celem nadrzędnym jednostki kierującej się inteligencją makiaweliczną jest maksymalizacja własnych korzyści bez osłabiania siły grupy, do której należy. Gdyby bowiem osobnik wykorzystywał innych, osłabiając ich, padłby ofiarą takiej ślepej strategii w sytuacji zagrożenia zewnętrznego, któremu jako jednostka nie byłby w stanie sprostać. Bezpośrednio z tej taktyki można wywieść precyzyjne zasady stosowania amoralnych dróg *guidao* 詭道 opisane przez Sun Zi.

Sztuka nawiązywania i utrzymywania przyjaźni

Czy ludzie wchodzą w związki, które wzbogacają ich, czy raczej w takie, które tylko potwierdzają ich własną wartość? Czy szukamy ludzi o odmiennych poglądach, zainteresowaniach, umiejętnościach, aby móc wzbogacać własne, czy raczej tworzymy partie, towarzystwa i kluby ludzi podobnie myślących?

Odpowiedzi nie są zbyt pokrzepiające. Dawno temu zarzuciliśmy ewolucyjnie korzystny komplementarny sposób zawierania przyjaźni, na rzecz niewymagającego wysiłku skupiania się w grupy myślących podobnie, choć są sytuacje, które przeczą tej prawidłowości. Najwyraźniej widać to podczas doboru personelu. Dobierając ludzi do pracy odrzucamy zasadę podobieństwa, jako nieprzydatną, a wręcz szkodliwą. Zatrudniamy skrupulatnego księgowego, ambitnego i dominującego menedżera, twórczego szefa działu reklamy, posłusznych i czujnych pracowników ochrony, nastawionych na kontakt z ludźmi handlowców. Firma nie może

sobie pozwolić na luksus korzystania z zasady podobieństwa. Z podobnych zasad korzysta kierownik wyprawy wysokogórskiej. Potrzebuje on uważnego lekarza, dobrego kucharza, precyzyjnie myślącej osoby odpowiedzialnej za logistykę, sprawnych i wytrzymałych wspinaczy pracujących podczas przygotowania wejścia i być może zaledwie kilku bardzo ambitnych i silnych, którzy sprawdzą się w ostatnim etapie – zdobycia szczytu. I tutaj luksus doboru na zasadzie podobieństw jest niemożliwy.

Funkcjonowanie ludzi w zachodniej cywilizacji w warunkach niemal nieograniczonego dostępu dóbr podstawowych sprzyja zachowaniom nieefektywnym z punktu widzenia ewolucji. Pary przyjaciół, małżonków itp. nie muszą myśleć o tym, jak najlepiej wykorzystać swój potencjał, aby zapewnić sobie i swojemu potomstwu pożywienie, ciepło, ochronę. W skrajnych sytuacjach zajmie się tym nawet opiekuńcze państwo albo jakaś organizacja charytatywna. Ale już przedsiębiorstwo funkcjonujące w warunkach silnej konkurencji będzie korzystać z efektywnych zasad doboru, bo jego sytuacja jest zbliżona do sytuacji stada małp, które musi zdobyć pożywienie, obronić się i przetrwać. Wyprawa wysokogórska musi poradzić sobie w skrajnych warunkach środowiska. W temperaturach dochodzących do minus czterdziestu stopni Celsjusza lub niższych, przy silnym wietrze, w rozrzedzonym powietrzu i ciśnieniu o połowę niższym, niż to, które panuje wokół większości z nas, przebywanie z ludźmi podobnymi do nas może być przyjemne, ale niekoniecznie pozwoli przeżyć i osiągnąć zamierzony cel. Dlatego umiejętność zawierania związków przyjaźni, w których partnerzy uzupełniają się jest niezbędnym składnikiem inteligencji makiawelicznej.

專家

III.41

Czytanie umysłu wrogów i sprzymierzeńców

W wyniku ewolucyjnej eskalacji zbrojeń mającej na celu z jednej strony doskonalenie się w kłamstwie i manipulacji, z drugiej zaś obronę przed nimi, wykształciliśmy zaawansowaną metodę przeciwdziałania podstępom, jaką jest umiejętność przewidzenia, co oszust zamierza. Sprawny makiawelista doskonale zdaje sobie sprawę z tego, co dzieje się w głowie zarówno podstępnego napastnika, jak i w umyśle ofiary; wie, jakie motywy uruchomią oczekiwane zachowanie. Potrafi czytać umysł. Ta umiejętność jest jedną z efektywniejszych dróg prowadzących do sukcesu w złożonym świecie społecznym. Odczytywanie umysłu, motywów zachowań, to nic innego jak wyprzedzenie ich o jeden krok, już to w kooperacji już to we współzawodnictwie.

Ewolucja sprzężona silnie z procesami społecznymi doprowadziła do momentu, w którym umysł zaczął działać w ten sposób, że zakładał istnienie zarówno umysłu własnego jak i innych. „Co się stanie, jeśli uderzę kamieniem w orzech?” albo „Co się stanie, jeżeli pogrożę Iksowi?” Myślenie pozwala zatem odgrywać w wyobraźni skutki, bez wydatkowania energii czy narażania się na ryzyko związane z faktycznym działaniem. Możemy wyobrazić sobie, że uderzając kamieniem w orzech, otrzymamy mięsz nadający się do zjedzenia. Potrafię również wyobrazić sobie, że grożąc Iksowi, zapewne wpędzę się w poważne tarapaty, bowiem Iks jest niemal dwukrotnie silniejszy ode mnie. Główną natomiast umiejętnością rozwiniętego społecznie umysłu jest „czytanie w myślach” właśnie. Kolejna symulacja wygląda zatem w ten sposób, że próbujemy wyobrazić sobie to, co dzieje się w umyśle innego osobnika. „Co pomyśli sobie Iks, kiedy mu pogrożę? Co poczuje? Jakie w efekcie tego podejmie działania?” Staram się wniknąć w tok rozumowania

innej jednostki zarówno na poziomie racjonalnym (analiza myśli), jak i emocjonalnym (empatia). Jawi się więc czytanie umysłu jako umiejętność rozwiązywania szpiegowskich łamigłówek i dylematów w rodzaju: „czy on wie, że ja wiem?”.

Wzrastający w toku ewolucji potencjał oszustów przyczyniał się do rozwoju umiejętności czytania umysłów innych jako metody obrony, ta zaś, jak często z bronią bywa, okazała się obosieczną. Można ją wykorzystać zarówno do obrony, jak i do przemyślnego oszustwa. W obliczu kłamstw, manipulacji, jakich dopuszczają się inni w stosunku do nas, w sytuacji prób przejęcia naszej wiedzy i zasobów, umiejętność czytania umysłów okaże się fundamentalną cechą inteligencji makiawelicznej. Grupa społeczna, w której żyjemy, to nic innego, jak zbiór jednostek starających się przejrzeć nasze zamiary i ukrywających swoje własne. W takim otoczeniu nabierają znaczenia zmagania umysłów, które można przyrównać do walki wywiadów dwóch wrogich państw. W warunkach takiej próby sił finezyjna sztuka czytania umysłu to sztuka znalezienia się o krok przed innymi. O tym, jak tego dokonać opowiada kolejna historia.

專家

III.41

Sztuka ukrywania swoich zamiarów – proteańska nieprzewidywalność

Dzisiaj nie dowiemy się już, kto pierwszy wpadł na ten pomysł, dość, że jednym ze skuteczniejszych sposobów wyznaczania kursów łodzi podwodnych w czasie II wojny światowej stał się ten polegający na rzucie kośćmi. Aby uchronić się przed niebezpiecznymi patrolami nawodnymi, kapitanowie jednostek podwodnych wymyślili metodę, która nie pozwalała w najmniejszym stopniu na przewidywanie ruchów okrętów podwodnych. Rzucone na stół kapitański

kości decydowały o współrzędnych kursu, o tym, kiedy należy go zmienić. Najbardziej inteligentny kapitan dowodzący ścigaczami łodzi podwodnych nie był w stanie przewidzieć ich ruchów. Wszelkie symulacje manewrów były w o wiele większym stopniu narażone na zdemaskowanie, niż losowa nieprzewidywalność.

Metoda stosowana wówczas nie pozostała li tylko ciekawostką z okresu II wojny światowej. Dzisiaj najlepsi specjaliści od teorii gier zajmują się projektowaniem elektronicznych programów losowych zmian kursów samolotów bojowych. Okazują się one być jedyną sensowną obroną przed samonakierowującymi się rakietami przeciwlotniczymi. To strategia kluczającej gazeli, która stara się uniknąć geparda. To strategia zająca uciekającego przed lisem. Czy zdarzyło się wam kiedyś, że w nocy, wprost przed kierowany przez was samochód wyskoczył nagle zając? Czy starając się uratować mu życie, nie czuliście, że kompletnie nie wiecie, co się zdarzy w kolejnym ułamku sekundy? Również i zając zastosował strategię nieprzewidywalności.

Proteańskie właściwości ludzi zostały zaniedbane przez naukę. Być może dlatego, że ta poszukuje ciągle prawidłowości, a ich brak jest jej wrogiem numer jeden. Nieprzewidywalność doceniają natomiast trenerzy sportowi i stratedzy militarni, którzy rutynowo zajmują się problemami powstrzymania nieprzyjaciela przed przewidzeniem i przygotowaniem się do następnego ruchu. Walka bokserska to nic innego jak umiejętność wykonania uniku, zamarkowania ciosu, zmylenia przeciwnika z jednoczesnym przewidzeniem jego zachowania. O nieprzewidywalności przydatnej na polu bitwy wiadomo już od paru tysięcy lat.

17. Strategia wojny polega na przebiegłości i stwarzaniu złudzeń.

18. Dlatego, jeśli jesteś do czegoś zdolny, udawaj niezręcznego, jeśli jesteś aktywny, stwarzaj pozory bierności.

19. Jeśli jesteś blisko stwórz pozory dużej odległości, jeśli uwierzą, że jesteś daleko, znajdź się nie spodziewanie blisko.

20. Staraj się wprowadzić wroga w błąd, stwórz dezorganizację w jego armii i dopiero wtedy uderzaj.

[...]

Wojna jest sztuką wprowadzania wroga w błąd⁴.

W swojej książce *Psychomanipulacje*⁵ opisywałem metodę manipulacji, którą nazwałem irracjonalnym zachowaniem. Jej istotą jest nic innego, jak stworzenie wrażenia całkowitej nieprzewidywalności – „udawanie wariata”. Odyseusz, aby uniknąć poboru do wojska i walki z Trojanami, siał na swoim polu sól, chcąc stworzyć wrażenie niepoczytalności. Ludzie korzystający z tej metody starają się nie tylko o stworzenie złudzenia nieprzewidywalności, ale wykorzystując zakorzeniony lęk przed „wariatami”, wzbudzają w obiekcie manipulacji obawę. Najczęściej uzyskują zamierzony efekt. Nie lubimy zadawać się z osobami nieprzewidywalnymi.

Strategia proteańska może być jedyną ewolucyjnie stabilną strategią w wyścigu zbrojeń przeciwko inteligencji makiawelicznej. Pozornie wyróżniający i rzucający się w oczy czarno-biały wzór powoduje, że gdy zebra biegnie, niemal niemożliwe staje się przewidzenie jej kolejnych ruchów. Poruszające się stado zebra zamienia się w drgającą plamę, a wpatrywanie się w nią i próba koncentracji uwagi

專家

III.41

⁴ Sun Tzu, *Sztuka wojny*, Wydawnictwo Przedświt, Warszawa 1994.

⁵ T. Witkowski, *Psychomanipulacje. Jak je rozpoznawać i jak sobie z nimi radzić*, Biblioteka Moderadora, Taszów 2004.

na pojedynczym osobniku powoduje niemal fizyczny ból. To tak, jak wpatrywanie się w jeden z obrazów tworzonych przez artystów z kręgu op-artu, takich jak Hajime Ouchi czy Bridget Riley, którzy statycznymi czarno-białymi plamami tworzą wrażenie ruchu.

Ośmiornice mątwy i niektóre mięczaki w sytuacji zagrożenia wykorzystują „kolorystyczne konwulsje”, aby ukryć poszukiwane przez napastnika wzorce. Konwulsje wykorzystują także szczury laboratoryjne. Badacze zauważyli, że kiedy technicy laboratoryjni przez przypadek zadzwonili kluczami, niektóre szczury popadały w dziwaczne drgawki. Tak się jednak nie działo, jeśli szczurom zapewniano miejsca schronienia w ich klatkach. Wówczas po prostu uciekały i chowały się, słysząc dźwięk kluczy. Obserwowane konwulsje mogą być zatem fakultatywnym, obronnym zachowaniem, a nie patologicznym dziwactwem. Zachowanie to czyni zwierzęta nie tylko dużo trudniejszymi do schwycenia, może ponadto w napastniku wzbudzać lęk i odrazę. Równie dziwnie zachowują się ćmy uderzone ultradźwiękami wysyłanymi przez nietoperze. Spadają wówczas i kołują w sposób zupełnie nieprzewidywalny, co niezwykle utrudnia ich wykrycie przez napastnika.

Przykładem proteańskiej nieprzewidywalności jest rozwiązłość samic niektórych naczelnych. W obawie przed samcami dzieciobójcami, podczas trwania owulacji samice odbywają stosunki seksualne z wieloma samcami. Żaden z nich nie jest wówczas pewien, czy zabijając dziecko, nie zaatakuje przypadkiem swojego własnego potomstwa! Podobnie zresztą impulsywne uleganie pożądaniu seksualnemu przynosi samicom pewne korzyści. Jeżeli samica nie wie, kiedy i gdzie ulegnie podporządkowanemu samcowi, wówczas jej zachowanie jest trudno przewidywalne dla dominującego samca, który stara się ukrócić takie zachowania

i wykryć jej „zdrady”. Badacze analizujący te zjawiska utrzymują, że mają one swoje odpowiedniki w impulsywnych zachowaniach seksualnych niektórych ludzi⁶.

Za podobnie proteańskie uznaje się również zjawisko owulacji, które przebiega bez zewnętrznych oznak. Szczególnym gatunkiem jest w tym względzie człowiek. Owulacja u kobiet przebiega w sposób niemal zupełnie niezauważalny dla otoczenia, jest nieprzewidywalna. Mężczyzna, który odbywa stosunek z kobietą, nigdy nie ma pewności, czy miało to miejsce w płodnym okresie, a co za tym idzie nigdy nie będzie bezwarunkowo przekonany o ojcostwie narodzonego dziecka. Te nierozstrzygnięte wątpliwości mogą nakłonić go do zajęcia się dzieckiem i przyczynić się do jego zaakceptowania. Trudno przypuszczać, aby zjawisko owulacji, które jest w świecie zwierząt często manifestowane, zostało u ludzi ukryte przez przypadek. Z pewnością jest to wynik ewolucji, a bardzo prawdopodobnym mechanizmem selekcyjnym jest proteańska nieprzewidywalność.

Inny przykład proteańskiej nieprzewidywalności dotyczy ustalania granicy tolerancji przez dominujące samce. Prawdopodobnie samce stojące wysoko w hierarchii mogą wykorzystywać jedną z dwu strategii dla ustanowienia swojej granicy tolerancji. Owa granica determinuje sytuacje, które kończą się karą za zniewagi i oznaki braku szacunku w stosunku do przywódcy. Pierwsza strategia jest prostolinijna. Zgodnie z nią granica tolerancji została ustanowiona tak, że agresywna kara spotyka tego, kto przekracza pewną normę, nazwijmy ją umownie N. Np. podporządkowany samiec próbuje kopulować z samicą przyporządkowaną samcowi dominującemu. W innej strategii – proteańskiej granica złości jest nieprzewidywalna. Kara pojawia się za różne wykroczenia. Jednym razem może to być zbliżenie się na pewną

⁶ M. Small, *Female choices: Sexual behavior of female primates*, Cornell University Press, Ithaca, NY 1993.

krytyczną odległość do samicy, innym razem kara pojawia się dopiero po odbyciu kopulacji. Która strategia działa lepiej? Podwładni szybko uczą się strategii prostolinijnej i mogą robić bezkarnie wszystko poniżej wielkości N. Jeśli N jest ustanowione tak, że agresja pojawia się tylko wówczas, kiedy samiec dominujący przyłapie samca niższego rangą podczas kopulacji z samicą, podwładni będą do woli zalecać się do samic i cieszyć ich względami, tworząc w ten sposób sieć związków, które mogą okazać się pożyteczne w momencie walki o wyższą pozycję. Strategia proteańska stawia podporządkowane samce twarzą w twarz przed okropną niepewnością: czy zawsze ujdzie im na sucho choćby minuta zalecania się? Może udało się to ostatnio, ale niekoniecznie tak się musi zdarzyć tym razem. W stadzie, w którym dominujący samiec stosuje strategię proteańską, jakakolwiek zniewaga, nawet najdelikatniejsza jest obciążona ryzykiem odwetu. Strategia ta posiada jednak również pewne wady – wymaga wysiłku, a czasami narażania się w walce. Niepewność jednak w największym stopniu przyczynia się do zastraszenia podwładnych.

Despotyzm i jego siłę określa się jako stopień przypadkowości życia i śmierci podwładnych. Wielu despotów w historii ludzkości wykorzystywało strategię proteańską dla podtrzymania władzy, żeby wspomnieć choćby Kaligulę czy Henryka VIII. Adaptacyjna funkcja ludzkiego irracjonalizmu jest strategią wykorzystywaną w walce o władzę i jej utrzymanie. Może okazać się jedynym narzędziem w sytuacji, kiedy spotyka się dwóch jednako silnych partnerów. Czy muszą oni stoczyć straszliwą walkę na śmierć i życie? A może wystarczy przekonać przeciwnika, że jest się bardziej nieobliczalnym od niego? Zastanówmy się nad logiką strategii atomowego odstraszenia. Stany Zjednoczone i Związek Radziecki wyprodukowały arsenały pozwalające na kilkukrotne zniszczenie życia na naszej planecie. Jednak

te dwa „supersamce” dalej się zbroiły. Po co? Przecież używanie broni atomowej oznaczało zagładę jednych i drugich. Czy irracjonalne gromadzenie broni nie miało przypadkiem na celu przekonania drugiej strony o tym, że chcą jej mimo wszystko użyć? Wszak, poza kolekcjonerami, ludzie zasadniczo gromadzą broń w tym właśnie celu.

Podsumowanie

My ludzie, za sprawą dominującej w obszarze zachodniej cywilizacji kultury honoru, odsunęliśmy się od tego, co ewolucyjnie nam właściwe i naturalne. W kulturach takich cześć osobista i reputacja wysuwają się na plan pierwszy. Kiedy czyjaś cześć zostanie naruszona, uprawniona jest zemsta. W kulturze honoru ceni się zdobywanie wszystkiego poprzez otwartą walkę, gdzie przeciwnik powinien zostać zniszczony. We współczesnych społeczeństwach kultury honoru na szczęście stopniowo zanikają, gdyż koszty odwetu stały się dla zbiorowości zbyt wysokie. Dawne indywidualne pojedynki zastąpiły pojedynki całych oddziałów zbrojnych, a wreszcie armii, których członkowie umierają w imię czyjegoś honoru. Jednak z punktu widzenia teorii gier, te pojedynki armii to najczęściej sytuacje o sumie niezerowej. Najczęściej mamy do czynienia z wynikiem „prze-grany–prze-grany”, gdzie „mniej przegranego” uznajemy za zwycięzcę.

Historia ewolucji, podobnie jak historie innych cywilizacji pokazują jednak, że dominująca i hierarchiczna natura *Homo sapiens* niekoniecznie musi prowadzić do rozwinięcia silnie zhierarchizowanego systemu społecznego, gdzie spory rozwiązuje się przede wszystkim zbrojnie. Dzisiaj, kiedy perspektywa transformacji lokalnych konfliktów w wojny o zasięgu globalnym jest bardziej prawdopodobna niż kie-

專家

III.41

dykolwiek w historii świata, prezentowana przeze mnie perspektywa stanowi nadzieję na wypracowanie innych, bezpieczniejszych sposobów oddziaływania na otoczenie niż te oferowane nam przez kulturę honoru. A najdobitniej wyrażają to słowa Sun Zi:

Stoczenie bitew licznych i z każdej wyjscie zwycięskie nie jest najlepszym wcale wydarzeń przebiegiem. Najlepszym jest bowiem wroga wojska pod własną komendę przejść, takim sposobem jednakże, by walki nie toczyć. ■



Dr Tomasz Witkowski – psycholog, pisarz i sceptyk. Autor i współautor kilkudziesięciu artykułów naukowych, ponad dwustu artykułów popularnonaukowych i szesnastu książek, w tym trylogii *Zakazana psychologia* i wydanych w USA *Psychology Gone Wrong* i *Psychology Led Astray*. W 2020 roku ukaże się jego najnowsza książka *Shaping Psychology*, która jest zbiorem wywiadów z najwybitniejszymi pracującymi współcześnie psychologami.

W 2010 roku został uhonorowany nagrodą Racionalista Roku przyznawaną przez Polskie Stowarzyszenie Racionalistów, a w 2020 zdobył naukową nagrodę magazynu *Focus* w kategorii Naukowy Aktywista 2019. Publikuje systematycznie m.in. w *Polityce*, *Rzeczpospolitej*, *Newsweeku*, a za granicą w *Skeptical Inquirer*, *BPS Research Digest* i *Science Based Medicine*. Jest założycielem Klubu Sceptyków Polskich.

Książki autora związane tematycznie z problematyką niniejszej pracy zbiorowej to *Psychologia kłamstwa*, *Inteligencja makiaweliczna*, *Psychomanipulacje*, *Psychologia konfliktów*.

專家

III.41

KSIAŻKI, KTÓRE UKSZTAŁTOWAŁY MOJĄ PERCEPCJĘ ŚWIATA

Konrad Lorenz, *Tak zwane złó*

To chyba pierwsza książka, która agresję wewnątrzgatunkową ukazała w zupełnie nowym świetle – jako siłę ewolucyjną i motor postępu kulturowego. Choć mechanizm ten bywa zgubny dla jednostek, zapewnia siłę gatunkowi. Lorenz, jak żaden wcześniejszy myśliciel, przygląda się agresji, obdzierając ją z negatywnych etykiet przypisanych jej przez kulturę. Jest dla niego „tak zwanym złem”, dlatego pozbawiony uprzedzeń potrafi odkryć przed czytelnikiem jej mechanizmy sprawcze. Choć książka traktuje w większości o zwierzętach, rzuca wiele światła na – często pozornie nieracjonalne – zachowania ludzi. Bez tej pozycji trudno byłoby zrozumieć psychologię człowieka.

Tekst redakcyjny

Homo sapiens sapiens (z łac. złośliwe małpy)

Atrybuty mentalne uczestników i decydentów konfliktów

Stynne brakujące ogniwo między małpą a człowiekiem cywilizowanym – to właśnie jesteście my.

Tak podsumował nas austriacki zoolog Konrad Lorenz. Trudno odmówić mu trafności sądu. Jesteśmy dla siebie nawzajem złośliwi. I daje nam to dużą przyjemność.

Szczególnie zabawnym przykładem jest pewna świecka tradycja, skrupulatnie pielęgnowana przy zmianie administracji w Białym Domu w USA. W 1993 roku opuszczająca przybytek administracja Billa Clintona pozabierała klawisze W z klawiatur komputerów będących na wyposażeniu biur¹.

Praktyk zapyta, jak z instynktu do działań złośliwych i poddawania się emocjom uczynić instrument wpływu. Bardzo prosto. Wystarczy zachować zimną krew, opanować swoje instynkty, a jednocześnie sprawić, aby naszym przeciwnikiem kierowały niekontrolowana chęć zemsty, emocje złości, złośliwości, zazdrości itp. Odpowiednio upubliczniając zachowanie swoje i tamtego można bardzo łatwo wygrać walkę wizerunkową. Poza tym człowiek kierowany instynk-

¹ THE WHITE HOUSE Allegations of Damage During the 2001 Presidential Transition, <https://www.gao.gov/new.items/d02360.pdf> [dostęp: 2020.01.21].

tami jest bardziej przewidywalny, łatwiej się nim kieruje.

Zemsta

Niech przykładem batalii, w której narzędziami są namiętności ludzkich serc, będzie zemsta. To motywacja działania oczywista i najbardziej zrozumiała dla każdego, kto próbuje rozwikłać motywy czyjegoś działania. Rozumiemy dobór złowieszczej muzyki, gdy bohater filmu *Patriota* (2001) przetapia ołowiane żołnierzyki swojego zamordowanego syna na kule do muszkietu. „Zemsta” – to słowo otwiera służę kosmolotu bładawców w opowiadaniu Stanisława Lema pt. *Biała śmierć* w tomie *Bajki robotów*. „Czapkę przedam, pas zastawię, a Cześnika stąd wykurzę”², czytamy w innym zakamarku przestrzeni myśli i idei, którą nazywamy cywilizacją, kulturą. Jakże wzniośle!

專家

III. 42

Z dała od świata istot cywilizowanych

Zmagania o ucywilizowanie naszego życia to wojna w naszej przestrzeni umysłowej. Wojna o to, czy zdołamy okiełznać nasze instynkty. A może uda się nam zaprząć je do twórczej pracy?

Te zmagania bardzo rzadko toczy się za pomocą dział i karabinów. To wojna podstępna, w której każdy jest żołnierzem, a zarazem celem ataku. Była toczona zawsze – nie ma początku i nie ma końca, bo wszystkie działania są przejawem tego, co nazywamy zbiorczo „ludzką naturą”. Ta właśnie wojna o samokontrolę to jedyna wojna, która ma znaczenie.

Z faktem, że wojna ta jest toczona przez całą historię ludz-

² Aleksander Fredro, *Zemsta*, akt III.

kości przyszło mi się zetknąć wiele lat temu, w czasie lektury czasopisma „Mała Fantastyka”. Jedno z opowiadań zamieszczonych w którymś z numerów było opowieścią pisarza, który zamieszkał w pobliżu eksperymentalnej elektrowni. Nie do końca kontrolowana technologia sprawiła, że pisarz został przerzucony w czasie do świata u zarania cywilizacji.

Opowiedział o tym swoim kolegom po fachu w czasie jednej z wieczornych rozmów w domowym zaciszu. Mówił o tym, jak to znalazł się wśród ludzi nieokrzesanych, żyjących w ciągłej niepewności i strachu wobec innych dookoła, równie dotkniętych strachem. „I co, w jaki sposób wróciłeś?”, spytał jeden ze słuchaczy. „Nie wróciłem. Ciągle jestem tutaj”.

■

„Tylko martwi zobaczą koniec wojny”¹

Słowo końcowe

*Czyż nie do bojowania podobny był człowieka?
Czy nie pędzi on dni jak najemnik?
Jak niewolnik, co wzdycha do cienia,
jak robotnik, co czeka zapłaty².*

Tak zaczyna się Księga Hioba, księga udręki. Wtórzy jej starożytny głos znad Rzeki Żółtej:

*Wszystkie żywe istoty, w których krew płynie,
zmagać się będą po kres ich życia o przetrwanie.*

Bezustanne zmagania z codziennymi zagrożeniami, troska o jedzenie, współzawodnictwo o pracę, starcia z tymi, którzy chcą nas oczernić lub zabrać dorobek lat ciężkiej pracy. Walka i konflikt to nie tyle aspekty naszego życia, ile jego esencja.

To nie człowiek przyniósł na świat konflikt i rywalizację. Są one częścią nie tylko natury, ale życia w ogóle. Ciało człowieka to nie tyle samodzielny organizm, co cały ekosystem: organizmy żyjące w symbiozie, pasożytujące itp.

¹ Fraza przypisywana Platonowi, wł. George Santayana (1863–1952) w *Soliloquies in England and Later Soliloquies*, nr 25 (1922). <http://www.gutenberg.org/files/48429/48429-h/48429-h.htm> [dostęp: 2020.05.01].

² Hi 7:1, ten i dalsze cytaty za *Biblią Warszawską*. Passus chiński pochodzi z traktatu *Pytania i odpowiedzi...*, s. 197.

toczą w nas i wokół nas walkę o swoje własne przetrwanie. Kto walki zaniecha, tego pożrą, jak to żartobliwie opisywał Stanisław Lem w opowiadaniu *Kobyszcze*:

[...] Wyrósł mu uszy, żeby słyszał, jak zdobycz nadciąga, a także zęby i nogi, żeby ją dogonił i zjadł. A jeśli mu nie wyrósł albo za krótkie były, jego zjedli. Stworzycielką rozumu jest tedy ewolucja; cóż w niej bowiem Głupota i Mądrość oraz Dobro i Zło? Dobro to tyle, kiedy ja kogoś zjem, a Zło, kiedy mnie zjedzą. Toż i z Rozumem: zjedzony, że na to mu przyszło, jest głupszy od jedzącego, ponieważ nie może mieć racji ten, kogo nie ma, a wcale nie ma tego, kto został spożyty³.

Kto w tych wojnach nie ćwiczy, kto nie wykształci broni (ostrożności, szczepionki, ideologii wspomagającej wolę zachowania tożsamości kulturowej, armat i karabinów), ten przegra. Nie inaczej jest w największej znanej nam skali – państw i imperiów. Lemowe krotchwile dałoby się przetłumaczyć na Tytusa Liwiusza:

*Gotujcie się do wojny, skoroście pokoju ścierpieć nie potrafili*⁴.

Działa tu uniwersalne prawidło:

*Kto przekuje miecze na lemiesz, będzie orał, dla tego, który tego nie zrobi*⁵.

Współzawodnictwo o dominację i przetrwanie, które tak celnie wskazał John J. Mearsheimer cytowany przez

³ Stanisław Lem, *Cyberiada*, Kraków 2015.

⁴ łac. *Bellum parate, quoniam pace pati non potuistis*. Słowa zmieniony się w przysłowie: „Jeśli chcesz pokoju, szykuj się do wojny” (łac. *Si vis pacem, para bellum*).

⁵ Parafraza Iz 2:4, zmodyfikowana przez zwolenników posiadania broni w USA.

prof. Zapałowskiego, nie ma końca. Nie będzie końca historii. Pokój? To chyba wtedy, gdy wszyscy stoją i przeładowują⁶. Z mistrzowską celnością podsumował sprawę bohater filmu *Król* (2019, reż. David Michôd), gdy skomentował koniec wojny stuletniej:

Tak czyni się pokój – przez zwycięstwo.

Równość, sprawiedliwa dystrybucja? Nierealna mrzonka! Nawet jeśli rozdać wszystkim po równo, to następnego dnia jeden wyda, a drugi odłoży na później. A zrównywanie skończy się użyciem ulubionych narzędzi propagatorów sprawiedliwości społecznej: motyką i młotkiem, jak to celnie ujął Tomasz Wróblewski w jednym ze swoich podcastów.

Niniejsza praca zbiorowa jest w swej najgłębszej warstwie filozoficznym przewodnikiem przez wojny i konflikty. Przez ludzką naturę. Naturę dziką, nieobliczalną i okrutną... ale taką, która zapewnia nam przetrwanie – najtrafniej opisują nas paradoksy i sprzeczności.

Naturę tę winniśmy studiować i okiełznywać, aby miejsce tych najgorszych cech zastąpiła cywilizacja. Niech w tych wysiłkach zrozumienia samych siebie przyświeca nam – jakże trafna nazwa – *Hymn o miłości*:

*Gdy byłem dziećciem, mówiłem jak dziecię,
myślałem jak dziecię, rozumowałem jak dziecię;
lecz gdy na męża wyrostem, zaniechałem tego,
co dziećcięce⁷.* ■

⁶ Parafraza słów przypisywanych Robertowi G. Ingersollowi. Pierwotnie: „To, co [chrześcijańscy królowie] nazywają pokojem, to krótki czas poświęcony konieczności przetadowania ich armat”. Patrz s. 230.

⁷ Kor. 13.1. Niemowlę: dziecko, ktoś niewykształcony, ktoś nieuczony.

Aneks

Bibliografia książek polecanych przez współautorów

Biblia

Isaac Asimov, *Fundacja* (I tom trylogii)

Fernand Braudel, *Morze Śródziemne i świat
śródziemnomorski w epoce Filipa II*

Fritjof Capra, *Punkt Zwrotny*

Philip K. Dick, *Człowiek z Wysokiego Zamku*

Roman Dmowski, *Myśli nowoczesnego Polaka*

Umberto Eco, *Imię róży*

Erazm z Rotterdamu, *Pochwała głupoty*

Arkady Fiedler, *Dywizjon 303*

Theo Fischer, *Wu Wei – płyn z prądem życia*

Andrzej Maksymilian Fredro, *Fragmenty pism,*
czyli uwagi o wojnie i pokoju

Erich Fromm, *Ucieczka od wolności*

Zebrala Maria Górska (tłum.), *Pięciu braci Li*

Jaroslav Hašek, *Przygody dobrego wojaka*
Szwajka

James P. Hogan, *Najazd z przeszłości*

Ryszard Kapuściński, *Cesarz*

Paul Kennedy, *Mocarstwa świata*

Daniel Keyes, *Kwiaty dla Algernona*
(opowiadanie SF)

Victor Klemperer, *LTI – notatnik filologa*

Józef Kossecki, *Naukowe podstawy
nacjonalizmu*

Józef Kossecki, *Gry sił i interesów w historii*

Krzysztof Iszkowski, *Ofiary losu*

Stanisław Jerzy Lec, *Myśli nieuczesane*

Bruce Lee, M. Uyehar, *Tao of jeet kune do*

Stanisław Lem, *Summa technologiae*

Konrad Lorenz, *Tak zwane zło*

C. C. MacApp, *Zapomnij o ziemi*

Alistair MacLean, *HMS Ulisses*

George Orwell, *Rok 1984*

György Pólya, *Jak to rozwiązać?*

Arthur Schopenhauer, *Erystyka, czyli sztuka
prowadzenia sporów*

William Shakespeare, *Makbet*

Henryk Sienkiewicz, *Trylogia*

Wiktor Suworow, *Lodołamacz*

Stefan Themerson, *Wykład profesora Mmaa*

Lew Tołstoj, *Wojna i pokój*

Mika Waltari, *Egipcjanin Sinuhe*

Janusz A. Zajdel, *Paradyzja*

Bibliografia wybranych pozycji książkowych w dorobku współautorów

Nota: W poniższym zestawieniu znalazły się tylko książki, które nawiązują treścią do tematu przewodniego niniejszej pracy zbiorowej, nie więcej niż pięć. Zestawienie zawiera pozycje będące pod redakcją autora lub napisane przy współautorstwie. Pełna ilość publikacji książkowych w nawiasie przy pierwszej książce każdego z autorów.

- Lidia Czarkowska, *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatu w zarządzaniu*, POLTEXT, Warszawa 2012.
- Lidia Czarkowska, *Business-Coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości*, POLTEXT, Warszawa 2015.
- Andrzej Kruczyński, *72 godziny*, Bellona, Warszawa 2019.
- Andrzej Kruczyński, *Zielona droga*, Bellona, Warszawa 2020.
- Naval, *Ostatnich gryzą psy*, Bellona, Warszawa 2011.
- Naval, *Chłopaki z Marsa*, Bellona, Warszawa 2020.
- Witold Orłowski, *Stulecie chaosu. Alternatywne dzieje XX wieku*, Open Wydawnictwo Naukowe i Literackie, Warszawa 2007.
- Witold Orłowski, *Świat, który oszalał, czyli poradnik na ciekawe czasy*, Agora, Warszawa 2008.
- Witold Orłowski, *Świat do przeróbki. Speculanci, bankruci, giganci i ich rywale*, Agora, Warszawa 2011.
- Piotr Plebaniak, *36 forteli. Chińska sztuka podstępów, układania planów i skutecznego działania*, Zysk i S-ka, Poznań 2017.
- Piotr Plebaniak, *Siły psychohistorii* (PTG, Kraków 2022).
- Piotr Plebaniak, *Chiny. Zrozumieć imperium* (2020).
- Radostaw Sikora, *Husaria. Duma polskiego oręza*, Znak, Kraków 2019.
- Radostaw Sikora, *Kłuszyn 1610. Rozważania o bitwie*, Warszawa 2010.
- Radostaw Sikora, *Husaria pod Wiedniem 1683*, Warszawa 2012.
- Witkowski Tomasz, *Inteligencja makiaweliczna*, Moderator, Wrocław 2005.

Tomasz Witkowski, *Psychologia kłamstwa*, Jacek Santorski & Co, Warszawa 2006.

Tomasz Witkowski, *Psychomanipulacje*, Biblioteka Moderadora, Wrocław 2004.

Tomasz Witkowski, *Psychologia konfliktów*, Biblioteka Moderadora, Wrocław 2004.

Prezentacja usług szkolenia i konsultacji oferowanych przez współautorów

MODERATOR. SZKOLENIA OPARTE NA DOWODACH

SZKOLENIA, DORADZTWO, *COACHING*

Moderator oferuje szkoły trenerów na trzech poziomach, szkołę *coachingu* oraz także zaawansowane szkolenia z zakresu zarządzania, sprzedaży, negocjacji, zarządzania projektami itp.

moderator.edu.pl

Do współpracy zaprasza dr Tomasz Witkowski (s. 688)

LDC CONSULTING

SZKOLENIA, WARSZTATY, *COACHINGI* I *MENTORING*

Rozwój ludzkiego kapitału, diagnoza i rozwój osobistego potencjału, *coaching* strategiczny na poziomie zarządu, szkolenia i warsztaty w obszarze psychologii biznesu itp.

www.lidiaczarkowska.pl

Do współpracy zaprasza dr Lidia D. Czarkowska (s. 244)

SYSTEM CZERWONEGO FENIKSA

SAMOOBRONA, TAKTYKA I TECHNIKI INTERWENCJI, SZTUKI WALKI

Zapewniamy udział w regularnych grupach treningowych: m.in. System Czerwonego Feniksa, Baguazhang, Wing Chun, samoobrona dla kobiet w sytuacjach szczególnego zagrożenia;

czerwonyfeniks.blogspot.com

Do współpracy zaprasza Jarosław Duczmałowski 10 dan (s. 277)

INSTYTUT BEZPIECZEŃSTWA SPOŁECZNEGO

ZABEZPIECZANIE MIEJSC: SZKOLENIA, WARSZTATY, DORADZTWO

Zapraszamy decydentów szkół, obiektów sportowych, budynków użyteczności publicznej itp. Trenujemy praktyczne umiejętności (edukacja antyterrorystyczna, zarządzanie w syt. kryzysowej itp.).

www.fundacjaibs.pl

Do współpracy zaprasza płk Andrzej Kruczyński (s. 550)

AOV – ARCHITECTS OF VALUE

DIAGNOZA I ROZWÓJ EFEKTYWNOŚCI PROCESU DECYZYJNEGO

AoV to lider rozwoju efektywności procesu decyzyjnego kadry zarządzającej w Polsce. Pomagamy zbudować zespół strategiczny – top team – w oparciu o obszary wysokiej efektywności w procesie podejmowania decyzji.

aov.com.pl

Do współpracy zaprasza Krzysztof Fudalej (s. 489)

Słowo o znaczeniu kaligrafii zamieszczonych w tym tomie

Skany kaligrafii z książek Piotra Plebaniaka dostępne są do bezpłatnego pobrania tutaj: <https://chiny.pl/kaligrafie>

Kaligrafia na grzbiecie okładki oraz s. 720

Znak *shi* 勢. Według słowników to siła, wpływ, trend, okoliczność, konfiguracja zdarzeń i oczywiście *Moc* – centralny koncept traktatu *Sztuka wojny*. No i rzecz jasna sprawczość – zdolność do realizowania swojej woli. Pole semantyczne słów zawierających ten znak jest arcyfascynujące. *Guoshi* 國勢 to siła narodowa, *shoushi* 手勢 – gest ręką (oddziaływanie?); *shi* to potocznie męskie genitalia (np. słowo *qushi* 去勢 to dokonać kastracji, ale też „końcowy stan spraw”, moment zaprzestania oddziaływania).

Kaligrafia na s. 36

讀此則為王者師矣 (*du ci ze wei wangzhe shi yi*)

„Przeczytaj tę książkę, a zostaniesz nauczycielem królów”. To fraza ze starożytnej opowieści o starcu, który testował pokorę młodzieńca, trzy razy każąc stawić się mu o świcie w wyznaczonym miejscu. Dopiero za trzecim razem młody człowiek, po prostu czuwając przez całą noc przy wskazanym mostku, zdołał zameldować się przed nadejściem starca. Otrzymał wtedy od niego pochwałę, traktat militarny *Sześć tajemnych strategii czcigodnego Jianga* (patrz s. 154) i wyjaśnienie ważkości zawartej w księdze wiedzy.

Kaligrafia na s. 50

作戰之道 (*zuozhan zhi dao*)

„Dao toczenia wojen”. To alternatywny tytuł traktatu, ukuty zgodnie z naturą wiedzy w nim przekazywanej.

Kaligrafia na s. 150

古人之糟 (*guren zhi zao*)

„Młóto starożytnych”. To kluczowa fraza ze starożytnej opowiastki dydaktycznej. Kołodziej pracujący przy swoim zagłębionym w starożytnych traktatach suwerenie stwierdził, że zawartość szacownych ksiąg to młóto starożytnych. Kołodziej, zapytany przez rozzłoszczonego tym zuchwałym stwierdzeniem króla, wyjaśnił:

Sprawność ręki zyskuję pogrążony w pracy. Ma ręka wie, jak mocno ciosać i przykrawać, gdyż wiedza ta płynie z mojego serca. Słowami ta zdolność wyrażona być nie może. Memu synowi jednako przekazać jej nie mogę. Talenty starożytnych umarły wraz z nimi. Dlatego właśnie dzieła ich, które raczysz czytać, są jedynie niespełukanymi resztkami, które pozostawili.

Ta słynna opowiastka poucza, że wiedza to coś innego, niż ludzie umiejący ją używać. Nie ten mądry, kto wie, jak czynić, ale ten, kto zdolnym wiedzę w czyn przekuć. A do tego trzeba uruchomić pamięć mięśniową, rozpoznać sprzyjające okoliczności i wychować się w środowisku społecznym umożliwiającym realizację samodoskonalenia. Morał opowiastki można zamknąć w słowach gen. Kraszewskiego, który stwierdził na kartach tej publikacji, że dowódca ma mieć wizję.

Ale najcelniejszą ilustracją tej prawidłowości jest przypadek silnika rakietowego Rocketdyne F1. NASA nie byłaby w stanie

go obecnie zbudować, gdyż dokumentacja rozwiązywania problemów inżynierskich nie zachowała się – była zapisywana przez inżynierów doraźnie na marginesach arkuszy projektowych, które się nie zachowały¹.

Kaligrafia na s. 232

百家爭鳴 (*bai jia zheng ming*)

„Niechaj debatuje Sto Szkół!”. To pean na cześć synergii cywilizacyjnej, która nastąpiła w czasie apogeum chaosu Okresu Walczących Państw. Dziesięciolecia wojen toczonych pod szyldem „dominacja to przetrwanie” zrodziły gwałtowne przyspieszenie rozwoju cywilizacji. Kluczową częścią tego zjawiska było powstanie rozmaitych szkół, z których każda wypracowała koncepcję lub filozofię na zarządzanie państwem i jego wysiłkiem wojennym.

Starożytni reprezentanci rozmaitych szkół myśli wpływali na siebie i swoje idee, wspomagając wysiłek wojenny swoich ojczyzn własnym zestawem narzędzi koncepcyjnych. Sun Zi był reprezentantem szkoły militarystów (*bingjia* 兵家, Szkoła Strategów), Konfucjusz – Szkoły Konfucjańskiej (*rujia* 儒家). Sito ewolucyjne ciągłych wojen z zabójczą bezstronnością usuwało pomysły kontrproduktywne. Liczyła się skuteczność i zdolność danego rozwiązania do zapewnienia państwu przetrwania.

Nie wszyscy starożytni mistrzowie i uczniowie tych szkół żyli w jednym pokoleniu i w jednym miejscu. Kolektywnym, trwającym stulecia wysiłkiem stworzyli zjawisko intelektualne pod nazwą Sto Szkół. Tak jak współcześni współautorzy tego tomu, stworzyli kolektywnym wysiłkiem niniejszy podręcznik oddziaływania na bieg rzeczy.

¹ Why Can't we Remake the Rocketdyne F1 Engine? <https://youtu.be/ovD0aLdRU0>, [dostęp: 2022.05.12].

Niech Moc
będzie z tobą.

