

PIOTR PLEBANIAK

36 FORTELI

CHIŃSKA SZTUKA PODSTĘPU, UKŁADANIA PLANÓW
I SKUTECZNEGO DZIAŁANIA



Z WPROWADZENIEM ANDRZEJA SAPKOWSKIEGO

PIOTR PLEBANIAK

36 FORTELI

CHIŃSKA SZTUKA PODSTĘPU, UKŁADANIA PLANÓW

I SKUTECZNEGO DZIAŁANIA

ZYSK I S-KA
WYDAWNICTWO

Piotr Plebaniak
36 FORTELI
chińska sztuka podstępu, układania planów i skutecznego działania

Tytuł oryginalnej kompilacji:
Tajemna sztuka wojny. Trzydzieści sześć forteli

ISBN 978-83-8116-126-8

Przekład z języka chińskiego, adaptacja i opracowanie: Piotr Plebaniak

Copyright © Piotr Plebaniak, 2017
All rights reserved

Copyright © for the Polish edition by Zysk i S-ka Wydawnictwo s.j., Poznań 2017
All rights reserved

Konsultacja sinologiczna: prof. Krzysztof Gawlikowski
Korekta merytoryczna: płk Leszek Baran, dr Bogdan Burliga, dr Maciej Gaca, Paweł Łyziński, red. Stanisław Michalkiewicz, mec. Marcin Pawełek, mjr dr Maciej Zimny

Konsultacja: prof. Dariusz Doliński, płk Mirosław Plata, gen. Roman Polko, dr Tomasz Witkowski

Rysunki (s. 59, 615, 691, 735): Andrzej Mleczko

Ilustracja na okładce: Łukasz Matuszek

Zdjęcia, opracowanie map, projekt okładki: Piotr Plebaniak

Kaligrafie: Piotr Plebaniak — fortele, Ku Yao-Hua (古耀華) — pozostałe

Objaśnienia dotyczące ilustracji tytułowej — patrz Aneks

Źródło motta — patrz Aneks

Skład i łamanie:
Studio Graficzne Pixelnoiz

Wydanie I w tej edycji

No part of this book may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means, including information storage and retrieval systems, without written permission from the publisher or author, except in the case of a reviewer, who may quote brief passages embodied in critical articles or in a review.

Zysk i S-ka Wydawnictwo
ul. Wielka 10, 61-774 Poznań
tel. 61 853 27 51, 61 853 27 67
faks 61 852 63 26
dział handlowy, tel./faks 61 855 06 90
sklep@zysk.com.pl
www.zysk.com.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone. Niniejszy plik jest objęty ochroną prawa autorskiego i zabezpieczony znakiem wodnym (watermark).

Uzyskany dostęp upoważnia wyłącznie do prywatnego użytku. Rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci bez zgody właściciela praw jest zabronione.

Konwersję do wersji elektronicznej wykonano w Zysk i S-ka Wydawnictwo.

Spis treści

Okładka

Strona tytułowa

Strona redakcyjna

Dedykacja

Podziękowania

Fortele, podstępny, wybiegi...

Wprowadzenie Andrzeja Sapkowskiego

System odnośników i konwencje użyte w książce

Część pierwsza: Walka z cieniami

Kultura jako źródło... kiepskiej wyobraźni

Co wpływa na nasz sposób myślenia i działania

Cztery mechanizmy działania forteli

Najważniejsze zasady skutecznego działania i wygrywania konfliktów

Punkt ciężkości konfliktu

Chiński i zachodni sposób patrzenia na konflikt

Timeo Chińczyków et dona ferentes

„Ach, ci podstępni Azjaci”, czyli geneza chińskiej sztuki stosowania podstępów

Prakseologia i protonauka

Praźródło popularności traktatu Sun Zi Sztuka wojny

Postrzeganie porządku świata

Najgłębsze korzenie chińskiego sposobu myślenia

Sekret chińskiego sukcesu

Zalety narodowe i kulturowe Chińczyków

Trzydzieści sześć? Forteli?

O fortelach i obrazach mentalnych
W kwestii ostrożności procesowej
Różne uwagi i zastrzeżenia
Słowo o historii Chin
Chronologia chińskich dynastii

Część druga: Trzydzieści sześć forteli

Kluczowe zasady

fortel pierwszy: Oszukaj Niebo i przekrocz morze²

fortel drugi: Zamaskuj atak na Wei, aby uratować Zhao

fortel trzeci: Zabij pożyczonym mieczem

fortel czwarty: Wyczerpuj wroga, a sam gromadź siły

fortel piąty: Obrabuj płonący dom

fortel szósty: Czyn hałas na wschodzie, a zaatakuj na zachodzie

fortel siódmy: Stwórz coś z niczego

fortel ósmy: Przepraw się przez Chencang

fortel dziewiąty: Obserwuj pożar, czekając za rzeką

fortel dziesiąty: W uśmiechu ukryj sztylet

fortel jedenasty: Poświęć śliwę, by uratować brzoskwinie

fortel dwunasty: Wykorzystaj okazję, by zagarnąć każdą kozę

fortel trzynasty: Uderz w trawę, aby wypłoszyć węża

fortel czternasty: Ożyw martwego

fortel piętnasty: Wywab tygrysa z gór

fortel szesnasty: Chcesz złapać? Wpierw popuść!

fortel siedemnasty: Rzuć cegłę, aby przyciągnąć nefryt

fortel osiemnasty: By schwytać rozbójników, pochwyć ich herszta

fortel dziewiętnasty: Zabierz opał spod kociołka

fortel dwudziesty: Zmąć wodę, by złapać ryby

fortel dwudziesty pierwszy: Opuść pancerzyk jak cykada

fortel dwudziesty drugi: Zablokuj drzwi, by uwięzić złodzieja

fortel dwudziesty trzeci: Zjednuj odległych, gdy atakujesz bliskiego

fortel dwudziesty czwarty: Pożycz drogę, by uderzyć na Guo

fortel dwudziesty piąty: Unieś krokiew, by usunąć filar

fortel dwudziesty szósty: Wskazuj na morwę, ganiąc drzewo
świętojańskie

fortel dwudziesty siódmy: Udawaj szalonego, zachowaj zmysły

fortel dwudziesty ósmy: Zabierz drabinę po wejściu na dach

fortel dwudziesty dziewiąty: Umieść kwiaty w koronie drzewa

fortel trzydziesty: Zamień miejscami gościa i gospodarza

fortel trzydziesty pierwszy: Fortel pięknej kobiety

fortel trzydziesty drugi: Fortel pustego miasta

fortel trzydziesty trzeci: Fortel przewerbowanego szpiega i siania
niezgody

fortel trzydziesty czwarty: Fortel samookaleczenia

fortel trzydziesty piąty: Sekwencja forteli

fortel trzydziesty szósty: Ucieczka jest najlepsza

Aneks

Źródło motta

Opis ilustracji na okładce

Jak czytać transkrypcję języka chińskiego

Żarty i krotchwile poukrywane w książce

Imiona chińskich postaci historycznych

Chronologiczny indeks przykładów historycznych

Spis ramek psychologicznych, kulturoznawczych i historycznych

Spis kaligrafii, map i planów bitew

Indeks ważniejszych terminów

Indeks ważniejszych postaci i nazw własnych

Bibliografia

*Broń to tylko przygodne narzędzie, które ma
zmusić przeciwnika do zmiany zamiarów.
Jedynym polem bitwy jest umysł.
Wszystko inne to nieistotny szum.*

— Lois McMaster Bujold (parafraza)

Podziękowania

Do zwiększenia użyteczności tej książki i samego jej powstania przyczyniła się życzliwa pomoc wielu osób. Przede wszystkim muszę jednak podziękować tym, z którymi byłem w przeszłości w konflikcie. To ich „pomoc” stała się impulsem do powstania wyciągu z dziennika bojowego, który czytelnik raczy trzymać w ręku.

Nie przyjaciel czy osoba życzliwa, ale właśnie przeciwnik i konieczność walki z nim hojnie obdarzają nas odpornością psychiczną i doświadczeniem życiowym. To spostrzeżenie szczególnie dobrze pasuje do książki, która jest niczym innym jak zbiorem praktycznych porad dotyczących wygrywania konfliktów. Podziękowanie oczywiście udzielane jest wyłącznie w zakresie zdobycia umiejętności, które zwykle można opanować w mniej przykrych okolicznościach, a na dodatek najpewniej nie byłyby wcale potrzebne.

Już zupełnie tradycyjne podziękowania należą się tym, którzy z wymierzoną bądź przygodną życzliwością dostarczyli mi inspiracji, sugestii i pomocy, przez co pomogli mi ukierunkować początkowo chaotyczne wysiłki i zmaterializować ich efekt w postaci książki. Moją szczególną wdzięczność zaskarbili sobie: pan Zbigniew Bogusz, prof. Jerzy Bralczyk, prof. Krzysztof Gawlikowski, prof. Jacek Hołówka, pan Marcin Krzyżanowski, red. Stanisław Michalkiewicz, prof. Jerzy Pelc, pani Joanna Skrzypkowska.

Osobne słowo wdzięczności należy się tym, którzy zechcieli zapoznać się z rękopisem i podzielić się cennymi uwagami. Byli to: płk Leszek

Baran, pan Piotr Adam Chlebowicz, prof. Dariusz Doliński, pan Paweł Łyziński, mec. Marcin Pawełek, płk Mirosław Plata, gen. Roman Polko, dr Tomasz Witkowski oraz mjr dr Maciej Zimny. Pomocy na poziomie wybitnym udzielili dr Bogdan Burliga z Uniwersytetu Gdańskiego oraz dr Maciej Gaca z Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu, za co niech przyjmą osobne podziękowania. Zdarzało się, że sugestie i porady na własną odpowiedzialność odrzucałem, dlatego wina za wszystkie uchybienia, błędy i niedostatki leży tylko po mojej stronie.

W końcu wyrazy wdzięczności kieruję ku tym, którzy bez stawiania oporu, a wręcz przeciwnie, pozwolili użyć się w charakterze „pożyczonego noża” (fortel trzeci) i użyczyli książce swojego imienia, a poniekąd — mam nadzieję, że zasłużonego — błogosławieństwa.

罕
儕
而
喻



Fortele, podstępny, wybiegi...

Wprowadzenie Andrzeja Sapkowskiego

Fortele, podstępny, wybiegi, pułapki, sprytne manewry. Wyprowadzanie w pole za pomocą sztuczek, trików, blefów i mniej lub bardziej śmiesznych figli. Lubimy o tym czytać i słuchać. Znajdujemy szczególną radość w tym, że w konflikcie czy w konfrontacji silniejszy został wykiwany przez słabszego, że ktoś będący w sytuacji rozpaczliwej, gdy śmierć zagłada mu w oczy i wszystko wydaje się stracone, ratuje się, używszy sprytu, wyłgiwa się i robi z adwersarza durnia. Jak ów schwytywany przez Lisa Br'er Rabbit, Brat Królik. Zjedz mnie, Lisie, jęczał biedak, przedtem nabij na rożen i upiecz, ale, błagam, proszę, nie wrzucaj mnie, ach, nie wrzucaj w kolczaste krzaki. Lis oczywiście wrzucił Królika w kolczaste krzaki, a ten uciekł, śmiejąc się, bo wśród kolców był jak w domu. Królik wystawił Lisa na pośmiewisko, pokonał go, choć był słabszy i w beznadziejnej, zdałoby się, sytuacji. Podobnych sztuk dokonywali i inni spryciarze — tricksterzy — z baśni i legend: Loki, Lis Reynart, Dyl Sowizdrzał, pająk Anansi, Kojot.

Szczególną rolę odgrywa fortel na wojnie. Tu, gdzie, jak powszechnie wiadomo, wszystkie chwytany są dozwolone, spryt również pozwala słabszym pokonywać silniejszych i liczniejszych, odnosić zwycięstwo tam, gdzie z pozoru brak na nie szans. Ratować się z sytuacji beznadziejnych, gdy z pozoru nie ma już ratunku. To też — niezależnie od tego, po czyjej

stronie są akurat nasze sympatie — wywołuje w nas emocje pozytywne. Cieszy nas, gdy zwycięża słabszy, ale sprytniejszy, gdy rozum i inteligencja triumfują nad brutalną siłą. Tysięczne są przykłady z historii świata, gdy użyto forteli, podstępów, wybiegów, dezinformacji. A wszystkie one, jak jeden mąż, zostały nazwane, opisane i skatalogowane przez Chińczyków. Przez słynnych strategów Państwa Środka.

Każdy wie, że sztuka wojenna Państwa Środka kwitła już w czasach wręcz prehistorycznych. Każde dziecko wie, kim był Sun Zi, zwany „ojcem wojen”. Każde inteligentniejsze dziecko wie, że traktat *Sztuka wojny* to wybitne dzieło militarne, studiowane do dziś i do dziś zaskakująco młode i aktualne.

Niewątpliwy wkład Chińczyków w rozwój myśli militarnej zrodził pewien stereotyp. Człowieka Wschodu uważa się oto i przedstawia jako łagodnego mędrca, uśmiechniętego filozofa, który ze stoickim spokojem patrzy na świat zmrużonymi oczyma. Taki jest też azjatycki strateg: to mądry i spokojny generał, wygrywający bitwy wiedzą i rozważą, sprytem i chytrą, fortelem i taktyką, manewrem i fintą. Takowemu przeciwstawia się stratega Zachodu stosującego brutalną i chamską przemoc i tylko w nią wierzącego, wszelki zaś fortel lub podstęp uważającego za godny wyłącznie pogan, dla chrześcijańskiego rycerza będący grzechem i sromotną plamą na honorze. Fakt, tak było — lub mogło być — przez długie wieki, dowodem na to choćby militarna historia krucjat, momentu, w którym po raz pierwszy Okcydent starł się zbrojnie z Orientem na prawdziwie dużą skalę. Ale stereotyp, jak każdy stereotyp, niesie nieprawdę i fałsz. Wojenna historia Zachodu to nie same tylko ślepe szarże i walenie się wzajem po łbach. Naszych strategów, jak mawiają Rosjanie, też kura z piasku nie wydrapała. Wiedzą i nasi, co to fortel.

Achajom nie udało się zdobyć Troi pomimo trwającego dziesięć lat oblężenia. Które zapewne potrwałyby drugie tyle, gdyby nie chytry pomysł Greków — przysłowiowy drewniany koń. Coś tu śmierdzi, psiakrew, krzyczał kapłan Laokoon, zostawcie tego konia, to jakaś ściema, *Timeo Danaos et dona ferentes!* Nikt go nie posłuchał. Troja padła. Grecy — nie wiedząc o tym — zastosowali chiński fortel wojenny. Głoszący: uśmiechaj się, ale trzymaj nóż za pazuchą.

Gedeon, sędzia Izraela, ocalił Galileę przed najazdem Madianitów, których wojska były, jak chce Biblia, liczniejsze niż szarańcza. Gedeon, choć dysponował garstką żołnierzy, przypuścił nocny atak psychologiczny, trąbiąc w rogi, wrzeszcząc i wyjąc: „Miecz Pana i Gedeona!”, czyniąc harmider jak ogromna armia. Madianici dali się oszukać, spanikowali, rzucili się do ucieczki, a wtedy Gedeon — zgodnie z literą Pisma — poraził ich na pośladkach.

Teraz literatura światowa. Tyran i morderca Makbet oblężony jest w zamku dunzynańskim przez Malkolma i sojuszników. Malkolm rozkazuje, by żołnierze wycięli w Lesie Birnamskim gałęzie i z nimi maszerowali, by zmylić wroga co do ich liczby. Fortel odnosi niezamierzony podwójny skutek: pomny przepowiedni o „nadejściu lasu” Makbet wpada w panikę.

Teraz literatura polska. Uciekającego z Heleną Kurcewiczówną pana Zagłobę semeni Bohuna dościgają na przeprawie promowej, rzucają się w pław, by go dopaść. To ludzie Jaremy — krzyczy pan Zagłoba do Kozaków na promie — hej, ditki, do puszczeli! Pościg zostaje wystrzelany, semeni giną od *friendly fire*.

Pisze Sun Zi: wojna to oszustwo.

Pisze Niccolò Machiavelli: jakkolwiek w innych dziedzinach życia godne wzgardy i potępienia, w prowadzeniu wojny oszustwo i podstęp są

chwalebne. Zwycięzający nad wrogiem z pomocą podstępny godzien jest takich samych laurów jak triumfujący z pomocą siły.

Pradawne czasy. Morawskie miasteczko Frydek jest oblężone przez zagon najeźdźców węgierskich, zdecydowanych brać miasto głodem. Głodujący oblężeni zabijają ostatniego w mieście kozła, oprawiają go i oblepiają charakterystyczną sierścią sarny, wyszarpaną z jakiegoś starego myśliwskiego trofeum. Pozorują w mieście huczną „uczte”, grają, śpiewają, śmieją się. Po czym zrzucają sfalszowaną „sarnę” z murów. Madziarzy nabierają przekonania, że Frydek ma tajne podziemne przejścia, którymi oblężeni chodzą na polowania, dzięki czemu dziczyzny mają dość, by się weselić, nawet ją wyrzucają. Oblężenie nie ma sensu. Trzeba odstąpić...

Pradawna Morawa, a mądrość iście chińska: oszukaj wroga; jeśli głodujesz, niechaj sądzi, że jadła ci nie brak i jesz do przesyty.

Rok 1645, maj. Wyniszczająca Europę wojna trzydziestoletnia ma się ku końcowi. Ale działa nie milkną. Dwudziestośmioletnia armia szwedzka pod dowództwem wsławionego w bojach generała Lennarta Torstenssona oblega Brno. Obroną miasta dowodzi Jean Louis Raduit de Souches, mający pod komendą zaledwie półtora tysiąca żołnierzy i miejskiej milicji. Torstensson chętni się, że zdobędzie Brno z marszu. Ale po ponad trzech miesiącach ciężkiego oblężenia Brno trzyma się, a dzielny de Souches ani myśli o poddaniu. Armia szwedzka jest wyczerpana na równi z obrońcami. Piętnastego sierpnia Torstensson nakazuje rozstrzygający szturm. Klnie się, że miasto będzie jego, nim oddzwonią południe — albo odstąpi od oblężenia. Ktoś musiał generała podsłuchać. Podczas zajadłej walki na murach nagle rozlega się dzwon, obwieszczający południe. Wściekły Torstensson rozkazuje przerwać atak. Pamięta, co obiecał. Odstępuje od oblężenia. Nie wie, że obrońcy Brna przechytrzyli go

i oszukali — oddzwonili południe... o jedenastej. I do dzisiaj, by uczcić tradycję, tak się w Brnie dzwoni.

Se non è vero, è ben trovato...

Uczy Sun Zi: dobry wojownik staje tam, gdzie nie będzie można go pokonać, i nie przeoczy żadnej słabości przeciwnika.

Marzec roku 1420. W Czechach rozpala się konflikt zbrojny pomiędzy zbuntowanymi zwolennikami nauk Jana Husa a poplecznikami króla Zygmunta Luksemburskiego. Do pana Bohuslava ze Szwamberku, zajadłego nieprzyjaciela husytów, dociera wieść, że jego śmiertelny wróg, jednooki, liczący sobie lat bez mała sześćdziesiąt Jan Žižka, osławiony wódz heretyków, maszeruje z Pilzna ku Taborowi, i to w małej sile! Husytów jest raptem cztery setki, w tym baby i dzieci, do tego mają jedynie dwanaście wozów bojowych. Jest okazja, by ich zniszczyć, okazja, jakiej nie wolno przegapić. Pan ze Szwamberku skrzykuje posiłki w postaci joannitów z komturii w Strakonicach. Rusza w pościg za Žižką, mając do dyspozycji siedmiuset zakutych w stal rycerzy. Rycerz w bitwie staje za dziesięciu pieszych. W starciu, jakie ma nastąpić, Žižka nie ma szans.

Pod wsią Sudomierz pan ze Szwamberku dopędza husytów. I co widzi? Žižka zajął pozycję na grobli, ustawił na niej zaporę ze swych dwunastu wozów. Jedno skrzydło i tyły chronią mu stawy rybne. Ale na drugim skrzydle... Pan Bohuslav oczom nie wierzy. Wróg popełnił kardynalny błąd! Husytów można łatwo oskrzydlić, atakując poprzez osuszony staw! Rusza natarcie. Pierwsi, od czoła, atakują joannici, ale na wąskiej grobli nie mają szans, padają pod gradem bełtów, cofają się w nieładzie spod najeżonej ostrzami *vozovej hradby*. Tymczasem pan ze Szwamberku galopuje zadać śmiertelny cios, jego rycerstwo szarżuje przez osuszony staw wprost na odsłonięte husyckie skrzydło...

Ale dno stawu tylko wyglądało na suche, w rzeczywistości pod wyschniętą skorupą jest ponad metr rzadkiego mułu. Pod ciężarem „żelaznych panów” skorupa pęka, konie grzęzną w szlamie, więzną w bagnie rycerze w ciężkich zbrojach. Husyci strzelają do nich jak do kaczek. Piesi i lekkozbrojni nie zapadają się, w pień wyrzynają ugrzęźniętych w błocie rycerzy. Sudomierz, pierwsza większa bitwa mających nastąpić wojen husyckich, przejdzie do historii jako triumf Żiżki i przykład jego militarnego geniuszu. Żiżka wiedział, co robi. Choć nie czytał *Sztuki wojny*, postąpił zgodnie z radami Sun Zi. Symulując własny błąd, wprowadził w błąd wroga. Odsłonięte skrzydło wabiło do szarży w zgubne bagno. Było przynętą, na którą wróg się złapał.

Ukradkiem przepraw się przez powiat Chencang. Cóż mogłoby lepiej zilustrować tę wojenną mądrość chińską niż słynne „kanonierki z Cherbourga”?

Pod koniec lat sześćdziesiątych ubiegłego stulecia, w ramach rozbudowywania i modernizacji swej floty wojennej, Izrael złożył we Francji zamówienie na dwanaście kutrów raketowych, uzbrojonych w rakiety woda–woda i działka Boforsa, do wykonania przez stocznnię Félix Amiot w Cherbourgu. Produkcja ruszyła, pod nadzorem misji morskiej Izraela wkrótce większość kutrów była gotowa, a kontrakt w pełni opłacony. Wojna sześciodniowa zepsuła jednak stosunki francusko-izraelskie na tyle, że wprowadzono embargo na dostawy broni. Izraelczycy niezbyt się tym przejęli. Siedem gotowych kutrów zwyczajnie uprowadzili, pod pretekstem prób na pełnym morzu. Wybuchł straszny skandal. Pozostałe w Cherbourgu pięć kutrów wzięto pod ścisły dozór. Wtedy do akcji wkroczył Mosad.

Niedostarczone do Izraela kutry — na których wciąż przebywała szkieletowa załoga izraelska — zostały odsprzedane cywilnej firmie

norweskiej. Rzecz jasna kontrakt był tylko papierem, a firma norweska przykrywką dla Mosadu. „Norwegowie” przybyli do Cherbourga i zaczęli przygotowywać kutry — polegało to między innymi na tym, że co i rusz uruchamiali silniki. Nawet nocą. Okoliczni mieszkańcy skarżyli się na hałasy, policja interweniowała, ale w końcu wszyscy przywykli i po pewnym czasie nikt nie zwracał już na hałas uwagi. Ot, kutry, normalka.

W tym czasie, małymi grupkami, różnymi trasami, udając turystów, do Cherbourga dotarli i rozproszyli się po mieście izraelscy marynarze. Kutry potajemnie zatankowano — ćwierć miliona litrów paliwa przemycono na nie... w kanistrach.

Zbliżały się święta Bożego Narodzenia roku 1969. Szkieletowa załoga kutrów zamierzała świętować — z wyprzedzeniem zarezerwowała stoliki w najlepszej restauracji Cherbourga. Francuski wywiad pilnie ten fakt odnotował.

W noc wigilijną w Cherbourgu rozbrzmiały syreny wszystkich stojących w porcie i na redzie statków. Wśród tego harmidru rozległ się ryk silników kutrów, którym nikt się nie przejął — ot, kutry, normalka. W tym czasie kutry mało uczęszczanym i niekontrolowanym farwaterem opuściły port i wyszły w morze. Ich brak Francuzi odkryli dopiero po świętach — a dowiedzieli się o ich ucieczce z BBC. Wtedy kutry były już daleko. W drodze do Hajfy.

A za rezerwację stolików w restauracji Mosad zapłatę uiścił co do centyma.

*

Pisze Sun Zi: uderzaj, gdy wróg nie jest przygotowany.

Mało kto w historii wojen zastosował tę zasadę tak chytrze i z takim sukcesem jak dowództwa wojsk egipskich i syryjskich w październiku

1973. Po długotrwałej akcji dezinformacyjnej, skutkiem której było przekonanie wywiadu izraelskiego o tym, że wojska arabskie są „kompletnie nieprzygotowane” do ataku, atak nastąpił. W precyzyjnie wyznaczonym terminie. Szóstego października. W dzień Jom Kippur, największego święta w żydowskim kalendarzu. Cały Izrael świętował, armia izraelska także. Żołnierze i oficerowie w większości dostali przepustki, by mogli w tym dniu być w gronie bliskich, przez co doszło do praktycznej demobilizacji. Atak był kompletnym zaskoczeniem i miał skutek morderczy. Siły Obronne Państwa Izrael, które wbrew nazwie dotąd zwykle bywały napastnikiem i agresorem, teraz po raz pierwszy faktycznie musiały się bronić. I to rozpaczliwie. A wojna Jom Kippur, choć w finale zakończona militarnym zwycięstwem Izraela, była dla społeczeństwa szokiem, z którego kraj długo nie mógł się otrząsnąć. A dla wielu żydowskich polityków i wojskowych — w tym słynnego Mosze Dajana — była to osobista klęska i odejście w polityczny niebyt.

Chińska mądrość i fortel wojenny mówi: zrób coś z niczego. Zasadą tą umiał posłużyć się Henry Morgan, osławiony — a prawdziwy — pirat z Karaibów.

Październik roku 1668. Port Royal na Jamajce, osławiona baza piracka. Sławny kapitan Henry Morgan mustruje Braci Wybrzeża na kolejny łupieski rajd na posiadłości hiszpańskie. Po Puerto Principe, Porto Bello i Cartagenie tym razem celem pirackiej flotyli będzie bogate Maracaibo, miasto w dzisiejszej Wenezueli.

Miasto Maracaibo leży nad zatoką, a raczej płytkim jeziorem, połączonym z oceanem wąskim przesmykiem. Przesmyku strzeże fort Fuerte de La Barra. Bukanierzy opanowują go śmiałym atakiem. Morgan popełnia błąd, który może go drogo kosztować: nie obsadza placówki. Jego flotylla wpływa na jezioro, piraci plądrują miasto.

Na odsiecz spieszy hiszpańska eskadra, którą dowodzi admirał Alonzo de Campos y Espinosa. Są to trzy fregaty: Magdalena, San Luis i Nuestra Señora de Soledad. Don Alonzo ponownie obsadza fort La Barra — i nagle piraci są w potrzasku. Jezioro Maracaibo jest jak butelka z wąską szyjką. Szyjkę korkuje fort i trzy fregaty, górujące siłą ognia.

Hiszpański admirał wzywa Morgana do poddania, zwrotu łupów i uwolnienia wziętych dla okupu jeńców, w przeciwnym razie pardonu nie będzie. Morgan kpiąco odrzuca ultimatum. Miast kapitulować, naciera. Trzy pirackie okręty atakują Magdalенę, flagowy okręt admirała. Mimo straszliwego ostrzału jednej z pirackich jednostek udaje się stanąć z Magdalенą burta w burtę i zarzucić haki abordażowe. Hiszpanie wdzierają się na pokład pirackiego okrętu... który okazuje się zupełnie pusty. Zamiast stłoczonych przy burcie piratów, Hiszpanie widzą... pomalowane pniaki. I umykających czółnem kilkunastu bukanierów z prowizorycznej załogi. A wyładowany beczkami prochu okręt, będący jedną wielką bombą, eksploduje, staje w ogniu i idzie na dno wraz ze spiętą z nim Magdalенą.

Na widok zagłady flagowej jednostki Hiszpanie panikują. Załoga fregaty San Luis sama podpala i porzuca okręt, kryjąc się w forcie La Barra. To samo chce uczynić Nuestra Señora de Soledad, ale utyka na mieliźnie. Załoga ucieka wpław, a bukanierzy opanowują okręt i włączają go do własnej flotylli.

Don Alonzo de Campos jest wściekły i upokorzony stratą eskadry, ale wciąż ma się za pana sytuacji. Morgan wszak nadal jest w pułapce, nie zdoła uciec na pełne morze, przesmyk jest pod ostrzałem dział fortu. A z Caracas płyną już hiszpańskie okręty. Wnet, zaciera ręce admirał, *perros ingleses* poznają, co to stryczek i garota.

Tymczasem na jeziorze Maracaibo coś się dzieje. Od pirackich okrętów jedna po drugiej odbijają pełne ludzi łodzie. Wiezieni na brzeg piraci są

uzbrojeni po zęby, taszcza nawet falkonety. Łodzie powracają puste, tylko po to, by zaraz zabrać z okrętów kolejnych zbrojnych. Operacja desantowa trwa cały dzień.

Hiszpanie wpadają w popłoch. Na brzeg, jak policzono, wysiadły setki ludzi, kto mógł przypuścić, że piraci są tak liczni! Na domiar złego Morgan ewidentnie szykuje atak od strony lądu! Wykrył, że wszystkie co do jednego działa fortu skierowane są na przesmyk! Zaczyna się przenoszenie dział, wkrótce wszystkie wycelowane są w dżungłę. Skąd ma nastąpić piracki szturm.

W nocy okręty Morgana cichcem podnoszą kotwice i na fali odpływu dryfują przez przesmyk. Bez świateł. Z żagli postawiono tylko kliwry, które w dodatku uczerniono. Hiszpanie nie widzą nic. Do momentu, w którym piraci częstują fort salwami ze wszystkich dział. Po czym spokojnie wychodzą na pełne morze.

Nie było żadnego desantu, nie planowano żadnego ataku od lądu. Na ląd nikt nie wysiadł. Piraci wracali na statki, leżąc na dnie łodzi. Morgan zastosował fortel rodem wprost z dzieł chińskich strategów. Zrobił coś z niczego. Stworzył pozór. I sprawił, że wróg weń uwierzył. By wziął za „ewidentną” prawdę to, co było iluzją.

Z fortelu Morgana i wystrychniętych na dudków Hiszpanów długo jeszcze śmiano się przy rumie w tawernach Port Royal. A pisarz Rafael Sabatini, jak wiedzą miłośnicy powieści awanturnicznych, przypisał wyczyn Morgana własnemu fikcyjnemu bohaterowi — kapitanowi Bloodowi.

Siedem lat po wyczynie Morgana coś z niczego robi król polski Jan III Sobieski.

Jest sierpień roku 1675. Od trzech lat trwa wojna polsko-turecka. W ramach kolejnej operacji Turcy forsują Dniestr, wraz ze sprzymierzonymi z nimi Tatarami idą na Lwów. Król Jan obsadza zamki

Podola, resztę sił koncentruje pod Lwowem, w okolicy wsi Lesienice. Ma pod komendą sześć tysięcy żołnierzy, w tym połowę jazdy. Przeciwno nim rusza zagon tatarski: dziesięć tysięcy ordyńców. Król Jan wydaje im bitwę w dolinie rzeki Pełtwi. Wcześniej zaś każe zebrać pachołków, stajennych i wszelkie ciury obozowe. Uzbraja tałatajstwo w husarskie kopie i ustawia na wzgórzu opodal. Tatarzy atakują, ale ich morale skutecznie podgryza i łamie widok „lasu kopii” i strach przed groźną w każdej chwili szarżą „tysięcznego hufca” strasznej polskiej husarii. Wreszcie uciekają w panice. Na wieść o tej klęsce Turcy rezygnują z kontynuowania ofensywy. Król Jan wywiódł pohañców w pole. Lwów został ocalony.

Dla „robienia czegoś z niczego”, tworzenia iluzji i oszustwa historia najnowsza znalazła szumniej i nowocześniej brzmiącą nazwę: dezinformacja.

Największa w historii wojen akcja dezinformacyjna poprzedziła operację „Overlord”, czyli lądowanie aliantów w Normandii w czerwcu 1944. Celem było przekonanie Niemców, że atak na Festung Europa ma nastąpić nie w Normandii, lecz w rejonie Pas-de-Calais. Aby oszukać szpiegów i zwiad lotniczy, w hrabstwie Kent i opodal Dover zbudowano fałszywe lotniska, na których ustawiono dziesiątki samolotów... zmajstrowanych z dykty. Powstały bazy pełne czołgów... nadmuchiwanych, wykonanych z gumy. W eterze krzyżowały się mylące meldunki i komunikaty fałszywych radiostacji, pozorujące ruchy i formowanie dużych jednostek. W lokalnych gazetach pojawiały się przecieki o stacjonujących w okolicy oddziałach — w rzeczywistości „przecieki” te dyktował dziennikarzom kontrwywiad. Aby zaś definitywnie uwierzytelnić dezinformację, dowódcą nieistniejącej, wymyślonej przez kontrwywiad „Pierwszej Grupy Armii USA” uczyniono absolutnie autentycznego generała George’a Pattona, którego tylko w tym celu — i ku jego wściekłości — odwołano z frontu włoskiego i kazano grać

komedię. Znający reputację Pattona Niemcy uwierzyli, że to on pokieruje wojskami desantowymi — częstą obecność Pattona w Dover i okolicach uznali za ostateczny dowód, że stamtąd właśnie dokona się inwazja. Popełniono błąd, który przesądził o wyniku wojny. A być może i o losach świata.

Swoistym *signum temporis*, nowoczesnym „robieniem czegoś z niczego”, fortelem wojennym nowych czasów stało się mylenie przeciwnika za pomocą fałszywych desantów i zrzutów spadochronowych. Najbardziej znaną i największą tego typu akcją była operacja „Titanic” w ramach dopiero co opisanej operacji „Overlord”. D-Day rozpoczął się przed świtem, gdy czterdzieści samolotów transportowych zrzuciło na tyły Niemców pięciuset spadochroniarzy... wykonanych z jutowych worków wypchanych słomą i piaskiem. Spowodowało to znaczne zamieszanie i odciągnęło uwagę Niemców od rejonów, gdzie zrzucano spadochroniarzy prawdziwych. Niemcy odpłacili aliantom pięknym za nadobne już pół roku później, podczas niespodziewanej kontrofensywy w Ardenach, zrzucając własnych sztucznych Fallschirmjägerów i pogłębiając panujący wśród wroga chaos.

Resztę jutowych manekinów, które zostały w demobilu, Amerykanie zużyli w Wietnamie, pozorując zrzuty celem przyciągnięcia w rejon partyzantów Wietkongu lub żołnierzy Północy, których następnie likwidowano nalotami lub ogniem artylerii. Chytrym trikiem było też zrzucanie na spadochronach... bloków lodu. W tropikalnej temperaturze lód szybko topniał, na ziemi zostawały spadochrony i uprząż. Wietnamczycy byli pewni, że zrzucano im na tyły grupy dywersyjne i tracili czas i środki na ich tropienie.

Podobny fortel zastosował w Afganistanie generał porucznik Borys Wsiewołodowicz Gromow, w ramach słynnej operacji „Magistrala”,

w grudniu 1987, podczas walk o drogę Gardez–Chost i strategiczną przełęcz Sataw Kandaw. Symulując desant, na domniemane a dobrze ukryte pozycje mudzahedinów zrzucono na spadochronach worki z piaskiem. Na widok „skoczków” mudzahedini otworzyli ogień, demaskując swe stanowiska. Na które natychmiast spadło niszczące uderzenie szturmowych Su-25, a lądujący prawdziwi spadochroniarze opanowali przełęcz.

Sun Zi: wojna jest sztuką wprowadzania wroga w błąd.

Tytułem zakończenia przykład dobrze ilustrujący tę chińską mądrość wojenną. Przy czym nieco — za co przepraszam — cuchnący.

Wracamy do korzeni. Do Azji. Nie do Chin wprawdzie, lecz blisko. Nad Morze Południowochińskie.

Problemem numer jeden sił amerykańskich w Wietnamie było wykrywanie partyzantów Wietkongu, przeciwnika, który sztukę ukrywania się i kamuflażu doprowadził do perfekcji. Z pomocą miała pospieszyć najnowocześniejsza, iście kosmiczna technika. Na zlecenie Pentagonu firma General Electric opracowała skomplikowane i bajecznie drogie superustrojstwo XM Personnel Detector, popularnie zwane People Sniffer („wywęsacz ludzi”). Podczas przemarszów, biwaków, wychodząc z podziemnych tuneli, partyzanci Wietkongu musieli wszak załatwiać potrzeby naturalne. Montowany na śmigłowcach Sniffer wykrywał amoniak i metan wydzielane przez mocz i kał. Tam, gdzie Sniffer coś wywęszył, natychmiast kierowano uderzenia lotnicze, całą okolicę zalewano napalmem i zasypywano bombami kasetowymi.

Wietnamska odpowiedź na amerykańskie cudo techniki była tania, prosta i bezpretensjonalna niczym... kubeł gówna. Partyzanci wypróżniali się i sikali do plastikowych wiader, które następnie wieszali na drzewach w miejscach odległych. I spali spokojnie, słuchając, jak gdzieś hen, hen daleko Amerykanie bombardują dżunglę.

Łódź, wrzesień 2012

System odnośników i konwencje użyte w książce

«34 — przekartkuj wstecz do analizy fortelu 34

»36.1 — przekartkuj do przodu do pierwszego przykładu historycznego fortelu 36

«3.C — przekartkuj wstecz do porady praktycznej C fortelu 3

Zhuge Liang — imię lub nazwa własna pisana po chińsku zamieszczona w indeksie na końcu książki (w tekście znaki chińskie pozostały jedynie przy nazwach państw)

mapa s. 126 — mapa na stronie 126

Cytaty: pogrubienia czcionki oraz komentarze w nawiasach kwadratowych, jeśli nie zostały oznaczone inaczej, są moje własne.

Zjawiska i mechanizmy znane z psychologii poznawczej wyjaśnione zostały w ramach informacyjnych, których indeks znajduje się na końcu książki.

Część pierwsza: Walka z cieniami

池平海源



Kultura jako źródło... kiepskiej wyobraźni

Co wpływa na nasz sposób myślenia i działania

Minione doświadczenia i przeżycia emocjonalne kształtują sposób patrzenia na świat nas wszystkich. W trudny, a czasem niemożliwy do zmiany sposób decydują o tym, jak osoba postrzega związki przyczynowo-skutkowe. Zakreślają też granice tego, co aktualnie widzi i jak na to zareaguje. Osobiste doświadczenie, wraz z wartościami wpojonymi przez „bezosobową” kulturę i społeczeństwo, wyznacza pulę działań możliwych do wprowadzenia w życie, a wręcz po prostu do pomyślenia. Jeśli zrozumieć naturę tych oddziaływań, da się przewidzieć, co osoba w danej sytuacji najprawdopodobniej zrobi, a potem na to wpłynąć.

Tematem tej książki jest postrzeganie sytuacji konfliktowych. Ale sprawność postrzegania uwarunkowana jest nie tylko społecznie, ale też fizjologicznie i dziedzicznie. Dla przykładu, kobiety bezwzględnie górują nad mężczyznami w sferze inteligencji emocjonalnej, m.in. przy wyczuwaniu stanów psychicznych ukrywanych przez innych ludzi. Z kolei osoby z nadrozwojem, dysfunkcjami i uszkodzeniami niektórych części mózgu mogą widzieć i reagować na rzeczywistość zupełnie inaczej niż stojący obok „przeciętniak”. Najwięcej odkryć sprzecznych z potocznymi mniemaniami o wolnej woli czy równości płci dostarczają obserwacje aktywności mózgu metodą rezonansu magnetycznego.

Rzeczywistość, w której ludzie funkcjonują, składa się nie tylko z rzeczy materialnych, ale też tworzonych w umyśle wyobrażeń o rzeczywistości. Innymi słowy, oprócz zjawisk fizycznie zachodzących i możliwych do zmierzenia „szkiełkiem i okiem” wpływ na ludzi ma sztucznie ukształtowane środowisko społeczne.

Nasze zachowania są regulowane m.in. przez *konstrukty kulturowe*, czyli mniej lub bardziej świadomie powtarzane za innymi ludźmi utrwalone sposoby działania i myślenia — „Strzeż nas, Boże, przed poglądami naszych ojców” mówi Kirst. Podział na czynniki naturalne i sztuczne jest mylący, gdyż często coś, co odziedziczymy genetycznie (np. instynkty seksualne), jest przekształcane lub deformowane epigenetycznie i w procesie socjalizacji — przyuczania do życia społecznego. W rezultacie wypadkowa wszystkich sił działających na nieszczęsnego, często bezradnego delikwenta jest równie skomplikowana, co mętnik jego w różnym stopniu uświadamianych reakcji.

Spółecznie nabyta nadbudowa działa jak niewidzialne ściany, wokół których w bezwiednym posłuszeństwie się poruszamy i o które rozbijamy sobie (także wzajemnie) nosy. Albo jak niewidzialne pociski, przed którymi uchylamy się, wykonując przedziwny taniec, dla postronnego obserwatora — zwłaszcza pochodzącego z innej kultury — albo niezrozumiały, albo wręcz śmieszny. Do tych uników potrzebna jest *inteligencja społeczna* albo *inteligencja emocjonalna*. Jest to umiejętność poruszania się w kontrolowany sposób między przeszkodami wytwarzanymi w świecie społecznym. Jedną z funkcji tej książki to poradnik inteligencji społecznej. Zrozumienie zasad działania niewidzialnego świata sprawi, że — zupełnie jak postać Neo z *Matrixa* — nie będziesz musiał nawet unikać tych niewidzialnych kul. Odkryjesz, że

większość twojego wysiłku okaże się niepotrzebna i nauczysz się osiągać swoje cele minimalnym nakładem kosztów.

Niewidzialną częścią świata są normy etyczne, prawne, poczucie honoru czy przyzwoitości. Od aktualnego stanu środowiska kulturowego i społecznego (tradycje, mentalność) zależy to, czy niektóre działania będą społecznie oczekiwane, tolerowane, pogardzane, piętnowane czy zabronione. Wszystkie te ograniczenia działają na wielu płaszczyznach i dodatkowo wikłają swój wpływ, gdy „wchodzą w reakcję” z osobistym doświadczeniem osoby. Zachowanie takiej osoby może być regulowane lub powstrzymane m.in. przez:

- » normy etyczne i moralne,
- » wytyczne organizacji (firmy, grupy wyznaniowej), od której zależy jego egzystencja (dopływ pieniędzy) lub utrzymanie statusu społecznego i pozycji w grupie,
- » osobowość przełożonego,
- » stopień konformizmu wobec grupy, w której chce być akceptowany,
- » zdolność kwestionowania i adaptacji utrwalonych wcześniej norm oraz tradycji do nowej sytuacji, a przy tym druga strona medalu:
- » otwartość na innowacje i zdolność odrzucenia przestarzałych, choć wcześniej skutecznych rozwiązań,
- » mniej lub bardziej traumatyczne wydarzenia z własnego życia, a także wynikające z nich usposobienie i dominujący stan psychiczny (np. potrzeba uznania, wyuczona bezradność »20.1),
- » przygodne okoliczności i przypadki.

Niech trzy ilustracje pokażą, jak głęboki może być ten wpływ.

1. Pojedyńki rycerzy i bitwy pojedynkowe, praktykowane w średniowiecznej Europie, nie dopuszczały stosowania podstępów. Były formą sądu bożego, który miał wskazać tę stronę, przy której stoi prawda

i Bóg. Zwycięstwo odniesione podstępem hańbiło, a przede wszystkim nie rozstrzygało. Takie podejście ukształtowało „ideał” europejskiej sztuki wojennej i m.in. mocno upośledziło działania uczestników krucjat w walkach z niestroniącymi od niehonorowych podstępów niewiernymi.

„Ideał”, gdyż bitwy wygrywał często ten z przeciwników, który miał trzymać się honorowych i zgodnych z tradycją metod walki, nieuprzejmie zniżył się do metod skutecznych. Model ten jest mocno zakotwiczony w dziejach Europy. W Grecji okresu klasycznego wzorem wojownika był hoplita, czyli broniący własnej ziemi właściciel niewielkiego gospodarstwa. Bitwy miały silnie rytualny charakter — zwycięzcy nie ścigali uchodzących wrogów, by ich wybić, ale po prostu wracali do swych domów.

Przykładem bitwy pojedynkowej jest bitwa pod Koronowem, stoczona 10 października 1410 roku. Piotr Derdej, autor opracowania *Koronowo 1410*¹, cytuje kronikę Długosza, według którego w bitwie przeciwnicy zarządzali przerwy, nosząc sobie nawzajem wino. Według przytaczanych przez Derdeja historyków, S.M. Kuczyńskiego i Z. 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 zachodnioeuropejskiego 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”. Kontrprzykładem jest bitwa pod Crécy stoczona w 1346 roku, w której szlachetnie urodzeni rycerze zostali wystrzelani przez angielskich łuczników. Odległym o całe stulecia echem tego etosu były rycerskie postęпки lotników arystokratów walczących w czasie I wojny

światowej. Moje podkreślenie frazy „równi sobie” jest szalenie istotne w kontekście analizy chińskich wojen. W zasadzie wszystkie one były toczone przez przeciwników nierównych statusem — były to m.in. rebelie przeciw upadłej moralnie dynastii (która zwykle bezpowrotnie traciła legitymizację) lub ekspedycje karne wymierzone przeciw gwałcącym ustalone rytuałem *li* 禮 porządki polityczne.

2. Kult ataku zapokutował w przypadku Hitlera, który opóźnił wprowadzenie do walki Me-262. Uparł się on, aby samolot posłużył jako bombowiec (kontratak), a nie myśliwiec do zwalczania alianckich bombowców (obrona). Kosztowne bronie odwetowe V1 i V2, choć były lepszym pomysłem na sprowadzenie aliantów do stołu negocjacyjnego, zostały przez nich w porę zneutralizowane. Gdyby jednak Niemcy odpowiednio wcześniej dopracowali bronie do zwalczania bombowców, doprowadziłoby to do zmasakrowania i zawieszenia alianckich wypraw bombowych. Przekonująco wykazał to choćby wyczyn jednej z eskadr Me-262 w marcu 1945 roku. Choć efektywność maszyn niemieckich była bardzo obiecująca, ze względu na zbyt małą ich liczbę nie mogły zadać strat wymuszających na aliantach zmianę strategii.

3. Przegrana Wielka Wojna 1914–1918 zdjęła z Niemców balast przestarzałych wzorców funkcjonowania sił zbrojnych. Uzyskali **szansę stworzenia od podstaw nie tylko całej armii, ale też doktryny wojennej**. Budowana od lat dwudziestych XX wieku armia szkieletowa (na 100 000 ludzi 40 000 podoficerów, szykowanych do roli oficerów) składała się wyłącznie z ochotników. Dozwolono na egalitarne relacje oficerów z niższymi rangą, co poprzez wzrost wzajemnego zaufania i poczucia braterstwa broni zwiększyło ogólną wartość bojową (»35.D; o takim rozwiązaniu wspominał też Platon). Każdy żołnierz był szkolony do zadań

przełamujących, zgodnych z koncepcją oddziałów szturmowych z końca Wielkiej Wojny.

Wzorując się właśnie na taktyce oddziałów szturmowych, Niemcy wyzyskali potencjał nowej broni — czołgów. Ale ta nowatorska doktryna wojny błyskawicznej, opartej na głębokich uderzeniach pancernych, powstała w Anglii, gdzie — podobnie jak we Francji — została zignorowana. Ta wypracowana przez Niemcy przewaga i tak poszłaby na marne, gdyby nie... przypadek. Szykowany do realizacji plan ataku na Francję był adaptacją planu Schlieffena z poprzedniej wojny — został jedynie poszerzony o doktrynę wojny błyskawicznej. Alianci w większości go odgadli. Dopiero gdy kopia niemieckich planów wpadła w ich ręce, Hitler awaryjnie zaakceptował lekceważony wcześniej plan Mansteina uderzenia przez Ardeny, co — jak wiemy — skończyło się spektakularnym sukcesem »7.6.

Niektóre z nietypowych rozwiązań są łatwe do wprowadzenia w życie i oczywiste. Są one akceptowane i powszechnie stosowane. Ale otwartość na zmiany zależy od mentalności i „ducha czasów” — co zmienia się zależnie od czasów historycznych, reżymu politycznego i innych czynników. Dlatego rozwiązania „nieoczywiste” do wprowadzenia w życie wymagają jednostki upartej i myślącej nieszablonowo, ale może przede wszystkim gotowej na ośli opór otoczenia, jego ostracyzm, a nawet jawną wrogość.

Jednostki wybitne osiągały sukces dzięki temu, że potrafiły wyjść nie tylko poza ramy sytuacji, ale też z zakłętego kręgu gotowych wzorców, w którym poruszali się pozostali uczestnicy zdarzeń. Taką wybitną jednostką był T.E. Lawrence, znany jako Lawrence z Arabii. Dzięki wizji wspartej nabytą wcześniej doskonałą znajomością warunków geograficzno-

kulturowych oraz mentalności arabskiej był w stanie osiągnąć znacznie więcej, niż mieściło się w wyobraźni jego przełożonych »19.4.

Tego, że Lawrence jeszcze przed wybuchem wojny spędził w „swojej” Arabii długie lata, w filmie o nim nie zobaczymy. Lawrence przyswoił sobie język, mentalność i wszystkie inne elementy lokalnego środowiska społecznego, realizując zadania powiązane z jego pasją — archeologią. Jego liczne piesze wędrówki zaowocowały przejściem lokalnych zwyczajów i obyczajów. Choć był obcym, z czasem pustynne życie, które poznał na wskroś, stało się dla niego środowiskiem w pełni oswojonym. Zachował jednocześnie *spojrzenie gościa* (patrz s. 46), które rozbudowane wszechstronnym wykształceniem dawało mu przewagę nad przełożonymi, podległymi mu arabskimi sojusznikami i nad przeciwnikiem. Tak właśnie osiągnął najwyższy możliwy poziom *świadomości sytuacyjnej*, co w innych kontekstach określa się osiągnięciem *mistrzowskiego panowania nad sytuacją* albo *dostrojeniem się do środowiska*. Rewolta arabska, na której strategię i taktykę wpływał Lawrence, stała się w jego rękach doskonale skutecznym narzędziem walki z imperium osmańskim.

Zdarza się, że wybitny innowator nie ma pełnej swobody działania w ramach organizacji czy społeczności, których jest częścią. Było tak w przypadku mistrza wojny partyzanckiej Orde Wingate’a, słynnego z błyskotliwych sukcesów w walce z Japończykami w birmańskich dżunglach. Mocno niedoceniany i traktowany przez zwierzchników „jak zgniłe jajo” niesforny Wingate był ojcem trzech sukcesów: utworzenia skutecznych milicji żydowskich osadników w Palestynie, kampanii partyzanckiej przeciw Włochom w Sudanie (pod koniec kampanii jego siły liczące 1700 ludzi wzięły do niewoli garnizon liczący 20 000) oraz już bardziej znanej kampanii Chinditów w Birmie.

Działanie jednostek odstających od norm społeczności, z którą są na dobre i na złe związani, jest ściśle reglamentowane. Poucza nas o tym Nietzsche: „Nie dość mieć talent: trzeba mieć także wasze na niego pozwolenie — nieprawdaż, przyjaciele moi?”. Być może miał na myśli los wyprzedzającego swój czas Mozarta, bodaj najgenialniejszego kompozytora wszech czasów. Nierozumiany przez ówczesną, niegotową na jego innowacje, publiczność został odrzucony i wypchnięty poza ramy społeczeństwa, które go wydało, a do którego nie pasował. Na koniec zaszczyty w obłęd nieszczęśnik został przez niewidzialne siły — złowrogo mantrujące „Kto sam, ten nasz największy wróg” — ciśnięty do grobu dla biedoty.

Dla osoby kreatywnej czyny jednostek wybitnych powinny być natchnieniem i wzorcem do naśladowania. Dlatego aby zwiększyć efekt ich oddziaływania na wyobraźnię czytelnika, tak często, jak to jest rozsądne, opisuję wydarzenia z możliwie nietypowej perspektywy.

Postacie opisywane w tej książce często pochodzą z obcych nam kręgów kulturowych — przede wszystkim z Chin. Do pełnego zrozumienia przytaczanych w tej książce wydarzeń, ale przede wszystkim do zrozumienia ujęcia, w którego duchu są opisane, potrzebna jest podstawowa znajomość **chińskiego kodu kulturowego** — historii, kultury i filozofii. Odpowiedniej orientacji dostarcza niniejszy wstęp i liczne dygresje, rozrzucone w różnych miejscach książki. Część chińskich przykładów historycznych zaopatrzona jest w komentarze, które umożliwiają nieco szersze spojrzenie na czasy i kontekst kulturowy, w którym rodziła się chińska tradycja stosowania forteli. Pomogą czytelnikowi w interpretacji znanych mu wydarzeń z cennego poznawczo chińskiego punktu widzenia »19.3.

Patrzenie na własną kulturę przez pryzmat kultury obcej skutkuje zwykle uzyskaniem inspirującej i użytecznej perspektywy. Mam nadzieję, że czytając niniejsze wprowadzenie (część pierwszą książki), czytelnik znajdzie okazję nie tylko do poznania obcej historii i cywilizacji, ale i lepszego rozumienia swojej własnej.

To *spojrzenie gościa* przełoży się na praktyczną umiejętność omijania niewidzialnych przeszkód. Zaprezentował ją Aleksander Wielki, radząc sobie z węzłem gordyjskim. Działał on ze specyficznie uprzywilejowanej pozycji. Był władcą, a więc jego pozycja społeczna stawiała go ponad zwykłymi regułami i ograniczeniami. Drugim czynnikiem był wpływ jego mentora i nauczyciela, jednego z najbardziej otwartych umysłów greckiej starożytności — Arystotelesa. Z tego podwójnego fundamentu w sposób naturalny narodziła się umiejętność, a zarazem śmiałość podejmowania działań dla innych niewyobrażalnych i „sprzecznych ze zdrowym rozsądkiem”.

Cztery mechanizmy działania forteli

Najważniejsze zasady skutecznego działania i wygrywania konfliktów

Trzydzieści sześć różnych forteli to dużo. Zapamiętywanie mechanizmów ich działania, choć zasadniczo konieczne, może spowodować konfuzję i zagubienie. Wystarczy jednak dogłębnie zrozumieć nie pojedyncze fortele, ale sposób, w jaki one same, a następnie całe ich sekwencje są „zlepiane” z czterech naczelnych zasad. Te zasady to mechanizmy, prawidłowości, które — połączone w różne kombinacje — występują w różnym nasileniu we wszystkich trzydziestu sześciu fortelach.

W kontekście współczesnej wiedzy wojskowej do tworzenia forteli można posłużyć się trzema pojęciami zdefiniowanymi na s. 159: *działanie wyprzedzające*, *dyslokacja* i *zakłócenie*. W kontekście psychologii konfliktu i walki fortele to akty rozmyślnego uruchamiania i regulacji reakcji działających u ofiary bezwiednie — instynktów: *podjęcia walki*, *ucieczki*, *pozowania* (u zwierząt stroszenie) oraz *okazania uległości*. Na gruncie psychologii społecznej większość różnic w mentalności i różnice międzykulturowe sprowadzają się do rozmaicie wykształconego zarządzania w dwóch sferach: **(1) obyczajowego przyzwolenia, regulacji i sytuacyjnej dopuszczalności tych czterech reakcji** oraz **(2) uruchamiania trybów wymiany społecznej** opisanych na s. 652 — m.in.

wymiany wzajemnościowej („coś za coś”) i bezinteresownej (zachodzącej choćby wśród współofiarn katastrofy).

Celem tej książki jest wykształcenie myślenia fortelami na poziomie mistrza. Mistrz operuje na poziomie całych sekwencji forteli i na splątanych ze sobą wzorcach, które stanowią „tworzywo artystyczne” forteli. Jeśli w procesie wywierania wpływu łańcuch jego działań da się rozpoznać jako schemat nazwany przysłowiem, będzie to sprawą czysto przygodną. W jego oczach niniejszy zestaw trzydziestu sześciu forteli jest jedynie tym, czym jest w istocie — ściągawką i zbiorem sztuczek mnemotechnicznych pomagających rozpoznać znajomy kształt w gąszczu atakującej zewsząd informacji i dezinformacji. Niezbędnym dodatkiem do tej umiejętności, o czym później, jest wykształcenie śmiałości do podjęcia działania.

Same wytyczne działania były formułowane, a fortele „odkrywane” wielokrotnie i niezależnie od siebie w wielu zakątkach świata. Nie ma w nich nic specjalnie odkrywczego ani nowego, ani chińskiego. Sprowadzają się w zasadzie do słuchania ogólnie pojętego zdrowego rozsądku. **Wartość praktyczna kompilacji trzydziestu sześciu forteli tkwi gdzie indziej. Jej chiński autor podsuwa gotowy, pełny system budowania świadomości sytuacyjnej. Zbiór sposobów wpływania na ludzi i wydarzenia uporządkował zgodnie z chińskim rozumieniem działania wszechświata, który — moim zdaniem — zapewnia kontakt z rzeczywistością znacznie lepszy niż jego zachodni odpowiednik.**

W przypadku czytelnika chińskiego zadanie autora kompilacji było proste: operował doskonale znanymi metaforami, przysłowiami i wydarzeniami historycznymi, czyli *kodek kulturowym*. Dodatkowo, będące jego częścią pojęcia, ścieżki rozumowania i sposób odczytywania związków przyczynowo-skutkowych kompilacja opisuje językiem *Księgi przemian*. Ujęcie rzeczywistości tej książki jest w kulturze Państwa Środka²

wszechobecne od prapoczątków jej istnienia, czyli od czasów neolitycznych.

Czytelnik zachodni, chcący zrozumieć i wykorzystać chińskie podejście w pełni, musi najpierw przedrzeć się przez część pierwszą niniejszej książki. Patrzenie „chińskimi oczami” na zdarzenia znane mu z historii cywilizacji zachodniej może wnieść powiew świeżości w oklepane, a więc często lekceważone oczywiste spostrzeżenia i wzorce postępowania. Takie spoglądanie na własną kulturę oczami obcego (*outsidera*) przynosi wiele cennych odkryć. Przykładem jest choćby słynna powieść Roberta A. Heinleina *Obcy w obcym kraju*. Jej bohater, wychowany od kołyski przez starożytnych mieszkańców Marsa, zostaje „uratowany” i zabrany na Ziemię. W intencji ratowników ma zostać oduczony bycia Marsjaninem, a nauczony bycia człowiekiem. To „uczłowieczanie Tytusa” zaczęło jednak działać w odwrotnym kierunku, dając czytelnikowi cały skarbiec spostrzeżeń. Jako ciekawostkę można tu wspomnieć, że chińskie słowo *keguan* 客觀, znaczące tyle, co „obiektywność”, „obiektywny”, dosłownie tłumaczy się jako „spojrzenie gościa”.

*

Patrzenie na świat przez pryzmat obcej kulturowo *Księgi przemian* może doprowadzić do zasadniczej zmiany światopoglądu. Tkwiące w zakamarkach świadomości na wpół sformułowane wnioski, tłumione przez rozmaite niewidzialne, „wyssane z mlekiem matki” blokady, mogą w końcu wyjść na światło dzienne i sprawić, że czytelnik wykrzyknie szczęśliwy: „Wreszcie to rozumiem!” albo „A więc to tak!”. Taka zresztą była według hipotezy Carla Junga skierowana do Chińczyka wróżbiarska funkcja *Księgi*: pomoc w wydobyciu odpowiedzi z głębin podświadomości delikwenta.

Podstawowe wytyczne, **cztery zasady naczelne** będące przejawem koncepcji *wuwei*, a których dostarcza kompilacja trzydziestu sześciu forteli, to:

A – nie walcz, jeśli nie możesz wygrać!

Fortel ostatni — *ucieczka jest najlepsza* »36 — zwieńcza całą kompilację. Wszystkie pozostałe fortele są wariacją tej porady, sposobem jej realizacji dostosowanym do konkretnych okoliczności i celu.

W warstwie dosłownej fortel ten zaleca ucieczkę z miejsca, w którym wróg osiągnął zdecydowaną przewagę, co pozwoli zachować siły na później. Bodaj najbardziej uniwersalną formą tej porady jest: **nie podejmuj działania, gdy okoliczności są niesprzyjające lub gdy nie masz nad nimi kontroli.**

Przykładem może być choćby zwlekanie z przyjęciem bitwy przez Jagiełłę pod Grunwaldem »4.2. Unikał on starcia w myśl zalecenia, by poczekać cierpliwie, aż gotowość bojowa przeciwnika załamie się po osiągnięciu kulminacji, a stosunek sił obu stron stanie się maksymalnie korzystny.

B – Minimum siły – maksimum efektu. Wykorzystuj naturalne tendencje, nie działaj na siłę i pod prąd

Czasami, aby osiągnąć cel, wystarczy poczekać. Działaj zgodnie z naturą sytuacji. Jedynie wzbudzaj, kanalizuj (nadając pożądany kierunek) lub wzmacniaj i osłabiaj siły, którymi się posługujesz lub którym podlegasz. Nie zużywaj własnej siły, a jedynie minimalnym wysiłkiem ujarzmiaj i obracaj na swoją korzyść zjawiska już istniejące lub działania

przeciwnika. Takie postępowanie to esencja taoistycznej koncepcji *wuwei* 無為, znanej pod mylącą nazwą *doktryny niedziałania*.

Na zasadzie kierowania siłą przeciwnika opierają się chińskie systemy walki wręcz, w których — w duchu *tai sabaki* (patrz s. 641) — techniki walki polegają najczęściej na przekierowaniu na własny użytek impetu przeciwnika, z czym najmocniej kojarzone jest aikido.

Inny przykład to fortel *obserwuj pożar, czekając za rzeką* »9, czyli powstrzymanie ataku w oczekiwaniu, aż neutralizacja sił przeciwnika dokona się samoistnie lub dzięki wysiłkowi trzeciego uczestnika. Tak postąpił Stalin, czekając, aż Niemcy spacyfikują powstanie warszawskie.

Przykład tego wzorca postępowania można znaleźć w powieści Isaaca Asimova pt. *Koniec Wieczności*. Powieść opisuje funkcjonowanie potężnej instytucji, która za pomocą podróży w czasie kieruje losem ludzkości. Miarą mistrzowskiego kunsztu agenta tej organizacji było dokonanie radykalnej zmiany za pomocą minimalnej ingerencji. W jednym z epizodów agent przestawia z półki na półkę prototyp przełomowego wynalazku. Wynalazca, nie mogąc odnaleźć swojego dzieła na czas jego prezentacji, w akcie frustracji i bezsilności „rzuca wszystko w cholerę”. W rezultacie ludzkość nie wynajduje podróży kosmicznych i dalej może cieszyć się czułą opieką wspomnianej instytucji.

Konfucjański sposób walki z szarą strefą

Na Tajwanie problem szarej strefy rozwiązano przez utworzenie loterii, w której udział biorą numery paragonów z okresu dwóch miesięcy³. W uproszczeniu reguły są takie: im więcej cyfr pasuje do wyniku losowania, tym wyższa wygrana.



Oczywiście nie wszyscy bawią się w kolekcjonowanie paragonów, ale dopasowanie zaledwie trzech cyfr, tak jak w paragonie po lewej, to łatwo zyskane około 22 złotych (w przeliczeniu), z całkiem realną szansą na sporo więcej. W takiej sytuacji sklep niewystawiający paragonów strzela sobie we własną stopę.

Represyjny i kosztowny aparat kontroli skarbowej został zastąpiony sprytnym zadziałaniem w newralgicznym punkcie, a wywierana presja nie ma formy rządowego przymusu, ale „konfucjańskiej”, niewartykułowanej nawet presji ze strony kupujących. W Polsce analogiczny mechanizm to pobieranie podatku ZUS i dochodowego nie od pracownika, który pieniądze wypracował, ale od pracodawcy.

C – Spraw, aby przeciwnik sam przyjął formę, w której najłatwiej go pokonać

Wykorzystaj jego własną siłę, stosuj przynęty i prowokacje. Zobacz *fortel pięknej kobiety* »31 polegający m.in. na zdemoralizowaniu przeciwnika i pozbawieniu go gotowości do walki.

Zasadę **pośredniego oddziaływania na decyzje „przeciwnika”** stosują elektrownie, by zrównoważyć dobowe zużycie energii. Zamiast wymuszać zmianę nawyków, czynią ją opłacalną: zamiast nakazów i kosztownych kampanii uświadamiających oferują klientom tańsze taryfy nocne.

Inne przykłady to prowokacja w technice karate opisana w przykładzie »30.1 oraz użycie przez prezydenta Roosevelta ataku na Pearl Harbor do zmiany izolacjonistycznej postawy Kongresu i społeczeństwa USA »16.3.

Nieuchronny i *de facto* sprowokowany przez USA atak w propagandzie stał się „zdradzieckim i niechlubnym”.

D – Zmniejsz zdolność przeciwnika do komunikacji i interakcji ze środowiskiem, a podtrzymaj lub zwiększ tę zdolność u siebie

Powinieneś „kontaktować” rzeczywistość, dostosować działania do realiów, a przy tym sprawić, żeby przeciwnik działał bez sensu i w oderwaniu od niej.

Twoje możliwości i plany mają być przeciwnikowi niedostępne **na trzy sposoby**: ukrywaj je, konstruuuj fałszywe obrazy, zakłócaj jego zdolności poznawcze. Innymi słowy, oszukuj, działaj skrycie i ukrywaj swoje słabe i mocne strony. Cel działania: przeciwnik nie powinien zauważyć, a tym bardziej efektywnie wyzyskać momentu swojej największej przewagi, a twojej słabości; spraw, by walczył na pół gwizdka.

Spraw, aby twoja własna forma (siła, umiejętności, plany) była dla przeciwnika **nieczytelna**. Pod tę regułę podpada więc wszelka dezinformacja. Przykładem jest aliancka operacja dezinformacyjna „Fortitude” towarzysząca inwazji w Normandii w 1944 roku »6.2.

Te cztery zasady przejawiają się we wszystkich skalach: od walki wręcz, przez operacje specjalne, aż do formowania doktryn wojennych. Da się je też zaobserwować w strategiach przeżycia zwierząt, a nawet roślin (patrz ramka na s. 94). Ich językiem można opisać wszelką planową ludzką aktywność, w tym biznesową. Zasady te są jak litery alfabetu, jak cztery zasady DNA — można z nich ulepić i bakterię, i słonia — zależnie od potrzeby chwili i umiejętności mistrza.

Co jest szalenie istotne z szerszej perspektywy porównania dwóch cywilizacji, **dla Chińczyków analogiczne, a nawet te same mechanizmy przejawiały się zarówno w świecie natury, jak i w świecie ludzkim.** To wpływ m.in. *Księgi przemian*. Zalecenie czekania na okazję wyrażone jest w *Księdze* w ujęciu oscylacji i rotacyjnej transformacji jedna w drugą sił Yin 陰 i Yang 陽 oraz oczekiwania na ich optymalne ustawienie.

Pojęciami i kodem kulturowym wyrażonym w *Księdze* Chińczycy operują od trzech tysiącleci. Czytelnik znający traktat *Sztuka wojny* zauważy szybko, że również tam operuje się koncepcjami oscylacji przemian⁴. Powszechnie cytowana maksyma Sun Zi „unikaj pełni *shi* 實 [po stronie przeciwnika], a uderzaj w [jego] pustkę *xu* 虛”⁵ jest echem *Księgi*. Inna metafora używana w chińskich traktatach militarnych nakazuje, aby nasza siła osiągnęła formę „twardego”, a siła przeciwnika — „miękkiego”. Armia atakująca ma być jak woda: opływać skały i wypłukiwać miękki piasek.

Powodowanie przeciwnikiem tak, aby znalazł się w formie (pozycji, ułożenia ciała bądź rozlokowania sił) pustej, słabej, jest wyznacznikiem mistrzostwa w chińskich, a więc i japońskich sztukach walki. Japońska nazwa tej umiejętności to wspomniane już *tai sabaki*.

Bardziej współczesne dzieła militarne także pisane są w tym samym duchu. Jest tak ze słynną doktryną walki partyzanckiej sformułowaną przez Mao Zedonga »4.7. Zrobiła ona karierę w wielu rejonach świata, stając się swego rodzaju „biblią partyzanta”. O jej fantastycznej wręcz uniwersalności i skuteczności przekonali się Amerykanie, którzy w czasie wojny w Wietnamie dostawali z rąk dalece „słabszych” Wietnamczyków regularny łomot. Traktat Sun Zi był znany w Wietnamie od stuleci, a swoją walkę przeciw Amerykanom Wietnam Północny toczył dokładnie w myśl koncepcji sformułowanej przez Mao.

Warto dodać, że poza okresami tragicznych umysłowych zaćmień⁶ Mao Zedong był strategiem wybitnym, a traktat Sun Zi był mu doskonale znany. Słynna czerwona książeczka z myślami przewodniczącego Mao nie jest w całości stekiem propagandowych bzdur napisanym dla mas. Da się z niej wyciągnąć wiele trafnych spostrzeżeń opartych na zarysowanej powyżej wykładni. Gdy odkryta została kompilacja *Trzydzieści sześć forteli*, Mao, będąc mistrzem stosowania podstępów, dostrzegł jej wartość i w latach sześćdziesiątych blokował jej publikację — broszurka krążyła jedynie „z ręki do ręki” i została wydana dopiero po śmierci wodza, pod koniec lat siedemdziesiątych.

Punkt ciężkości konfliktu

Chiński i zachodni sposób patrzenia na konflikt

Zgodnie z wykładnią Clausewitza punktem rozstrzygającym konfliktu jest walna bitwa, której wygraniu należy podporządkować wszystkie zabiegi i manewry (*O wojnie*, rozdział 9, sekcja „Rozstrzygnięcie bitwy”). W swoim znakomitym opracowaniu⁷ Robert Leonhard używa metafory gry w szachy, by naświetlić dwojakie rozumienie punktu ciężkości, którego zniszczenie lub neutralizacja decyduje o wygranej. Atak na królową, a więc figurę najsilniejszą, jest uderzaniem twardym w twarde, zgodnym z doktryną wojny na wyczerpanie (ang. *attrition warfare*), w której oceny wyznacza arytmetyka sił. Alternatywnym rozumieniem jest atak na punkt najwrażliwszy, a więc figurę króla. To uderzanie twardym w miękkie, a więc esencja dzieła Sun Zi, którego wykładnia zaleca prowadzenie *wojny manewrowej* (patrz [s. 135](#)), w której — by przywołać jedną z jej zasad — zamiast bitwy szuka się osłabienia woli politycznej rywala. Te dwie filozofie rozumienia newralgicznego punktu jako kluczowej siły i kluczowej słabości Leonhard nazywa teorią królowej i teorią króla (ang. *queen theory* oraz *king theory*).

Już w starożytności Chińczycy lokowali główny teatr konfliktu na innej płaszczyźnie niż ta oczywista dla ludzi z Zachodu. Choć w obu rejonach **cel zmagania to uzyskanie kontroli nad decyzjami przeciwnika**, to na Zachodzie musi temu towarzyszyć triumf zbrojny. U minimalistycznych

Chińczyków pojedynkowe rytuały zwycięstwa nie wpływają na taktykę — im wystarczy **wygrać współzawodnictwo w efektywnym inwestowaniu i zarządzaniu zasobami**. Przewagę, a w rezultacie być może dominację nad innymi graczami (w tym sojusznikami) uzyska się przez sprawniejsze wykorzystanie zasobów (jest to więc *prakseologia*, czyli sztuka skutecznego działania) oraz przyłożenie siły we właściwe miejsce i czas — tak, aby wysiłek przełożył się na możliwie największy efekt (doktryna *wuwei*).

Znów, w obu ujęciach, wygrywa ten, kto dostępnych środków użyje efektywniej. Ale armia wystawiona do boju jest końcowym, czaso- i zasobożernym efektem „pracy” wielu składników — to m.in. surowce, energia, finanse, siła robocza, koszt dostarczenia armii na pole walki. Koszt jej wystawienia do walki jest błędną inwestycją, tak jak i decydująca bitwa dla jej zwycięzcy w sposób mniej lub bardziej oczywisty jest nieopłacalna.

Najlepszą syntezą opisywanych tu zasad wydaje się koncepcja wojen buntowniczych rosyjskiego wojskowego Jewgienija Messnera (nieco szerzej s. 228). Oswojenie się z tą myślą przyjdzie łatwiej, jeśli wydzielić trzy sfery, w których toczą się konflikty:

- » **sfera morale** — atak wymierzony jest w wolę walki i zdolność do realizowania grupowych celów; celem może być rozbicie tych więzów społecznych i mechanizmów psychicznych, które pozwalają przeciwnikowi funkcjonować jako organiczna całość »33;
- » **sfera umysłowa** — należy zakłócić przeciwnikowi percepcję rzeczywistości oraz zdolność budowania świadomości sytuacyjnej »35.1;
- » **sfera fizyczna** — tradycyjne i „oczywiste” sposoby walki za pomocą broni, ludzi i zasobów (potencjał przemysłowy) ⁸.

John Boyd, autor koncepcji cyklu OODA⁹, formułując powyższy podział, definiował walkę jako „[strategiczną] grę, której celem jest **zmniejszenie zdolności przeciwnika do komunikacji i interakcji ze środowiskiem, a podtrzymanie lub zwiększenie tych zdolności u siebie**”. W tej definicji zawiera się cel wojny sformułowany stroną wcześniej!

Chińskie rozumienie wojny, rozciągniętej poza działania *stricte* militarne, ma szczególną wartość we współczesnych konfliktach. Przeważnie przyjmują one formę asymetryczną — toczą się między stronami o dużej dysproporcji sił — a rozgrywane są wielopłaszczyznowo na czterech poziomach:

- » polityki i mediów,
- » religii i psychologii,
- » ekonomii i infrastruktury,
- » walki i taktyki (użycia wojsk).

Tak zdefiniowany konflikt został nazwany konfliktem czwartej generacji (ang. *fourth generation warfare*, 4GW). Zdolność znacznie słabszego przeciwnika do skutecznego oporu polega na tym, że zwycięstwo silniejszego musi nastąpić na wszystkich polach, co jest często po prostu niemożliwe. **Zwycięstwa strony słabszej militarnie i ekonomicznie są możliwe dlatego, że konflikty toczą się i decydują na innym poziomie i w innej sferze niż widowiskowy poziom walki zbrojnej.** Stąd Amerykanie w Wietnamie nie przegrali żadnej bitwy, ale całą wojnę — tak.

W praktyce choćby zaatakowany obiekt został obroniony, a atakujący pozabijani, starcie i tak może skończyć się przegraną „silniejszego” zwycięzcy. Taką sytuację widzimy w dziesiątym epizodzie serialu *Misja Afganistan*. Nocny atak talibów na strzeżony przez polskich żołnierzy mostek na środku pustkowia zostaje odparty. Wygląda to na sukces

obrońców. Ale talibowie nie próbowali nawet szturmu! Bo i po co? I tak wiedzą, że przegrywając — wygrali.

Logika tej sytuacji wygląda tak: zadania obu stron pozornie są takie same — kontrolować teren. Tak jednak nie jest, gdyż „cel sprawiedliwy”¹⁰ w postaci zajęcia terenu (ang. *take the field*) to **echo zwycięstwa rytualnego, rozumianego w zachodnim duchu**. Analogiczna sytuacja niesymetrycznych celów pojawia się w czasie rozpraw sądowych. Oskarżyciel **musi udowodnić ponad wszelką wątpliwość** winę oskarżonego. obrońca, aby uzyskać uniewinnienie, **musi jedynie podważyć wiarygodność** kluczowego świadka lub dowodu.

Paradoks jest więc pozorny. Obie strony nocnej potyczki o mostek wiedzą, że samą możliwością kolejnego ataku talibowie zmuszają „siły stabilizacyjne” do porzucenia obiektu — jego ochrona jest zbyt kosztowna. Sprawa byłaby przegrana, nawet gdyby żołnierze broniący mostu wyłukli atakujących talibów co do jednego.

Jak naświnić terrorystom?

Najlepszym przykładem na to, że nieszablonowy pomysł działający na umysł przeciwnika może być skuteczniejszy od wielomilionowych inwestycji w systemy bezpieczeństwa, jest legenda miejska opisująca sposób walki z plagą zamachów samobójczych w Izraelu. Społeczna inicjatywa, podchwycona później przez czynniki oficjalne, bazowała na następującym rozumowaniu. Muzułmanie wierzą, że dusza islamskiego samobójcy, jeśli uda mu się tylko uśmiercić przy okazji wroga, idzie bezpośrednio do raju. Wierzą też, że jeśli delikwent lub jego zwłoki zetkną się ze zwierzętami nieczystymi (pies, świnia), to szanse na wstąpienie do pełnego hurys raju w przykry i nieodwołalny sposób

spadają do zera. Obrotni wolontariusze w publicznych miejscach w całym Izraelu porozmieszczali zasobniki z przetopionym świńskim tłuszczem i pędzlami. Ich przeznaczeniem było odpowiednie potraktowanie ciał świeżo poległych samobójców.

Choć opowiadanie jest zmyślone, podobne inicjatywy – zwykle chodzi o podrzucanie świńskich głów na miejsca budowy meczetów – dość regularnie goszczą w mediach¹¹.

Tu niżej podpisany dokona „coming outu” – w sposób niegodny dżentelmena przez znaczny czas notorycznie oddawał mocz na ulicach wokół miejsca zamieszkania. Zainspirowany przykładem izraelskim pozbył się w ten sposób plagi bezpańskich psów. Ich sfora wałęsała się po okolicy, by niemal każdej nocy kilkakrotnie urządzać seanse zaciekłego ujadania. Brzmiało to, jakby sfora namierzyła zakonspirowany w okolicy dom schadzek dla terminatorów i napadała na przemykających do niego klientów. Tak to brzmiało. Mówiąc prosto – nie dało się spać. Cykl spacerów, połączonych z podpatrzonym u nieprzyjaciela znakowaniem terytorium (ale bez opadania na przednie łapy), definitywnie rozwiązał problem w zaledwie dziesięć dni.

Gdy tak rozumieć konflikt i jego dynamikę, porównanie potencjału stron może wypaść zupełnie inaczej, a wydarzenia takie jak przegrana USA w Wietnamie przestają być „wypadkiem przy pracy”, a są łatwą do przewidzenia oczywistością. Staje się też jasne, że broń i niosący ją wyszkolony żołnierz służą zaledwie do przypieczętowania zwycięstwa i utrzymania jego owoców — lepiej jest zainwestować w innych sferach. Do tego sprowadza się wojna handlowa (w tym celna), propagandowa i inne niesiłowe formy konfliktu.

Zamiast angażować się w kosztowną wojnę, cele osiągnąć są drogami „pośrednimi”, a często kupowane za żywy grosz. I tu leży kulturowo

uwarunkowany paradoks! Głównym celem konfliktu (wojny) jest kontrola polityczna (nad decyzjami przeciwnika) i dominacja ekonomiczna. Korumpowanie oficjeli przeciwnika określa się „drogą pośrednią”, choć w swej istocie jest bezpośrednim przyłożeniem siły (pieniędzy) z pominięciem inwestycji pośrednich (wystawienie armii). Oczywistość pod tytułem „konflikty decydują się przez konfrontację” postawiła sprawę na głowie. Wpływ wywarło tu zapewne dążenie do walnej bitwy, któremu Clausewitz podporządkowuje swoją teorię wojny. Ale działanie „pośrednie” bezpośrednio w sferze celów, a nie środków, będzie kosztować ułamek tego, co stworzenie armii i wysłanie jej w bój. Dobrze obmyślany fortel, jeśli kosztuje coś wykonawcę, to ledwie ułamek tego, co ofiarę.

Właśnie przy takim ujęciu pojawia się potrzeba stosowania forteli przez stronę słabszą. Ten, komu brak środków lub chęci do zbudowania siły militarnej, musi sprawić, żeby inwestycje silniejszego przeciwnika trafiały w próżnię. Tak właśnie było w przypadku wojny w Wietnamie¹².



Rys. Andrzej Mleczko

Timeo Chińczyków et dona ferentes

„Ach, ci podstępni Azjaci”, czyli geneza chińskiej sztuki stosowania podstępów

W komentarzach współczesnego wzrostu ekonomicznej potęgi Chin i domniemanej dalekowzroczności ich przywódców można często natknąć się na stwierdzenie, że Chińczycy planują na sto lat naprzód. Taka teza nie budzi większego sprzeciwu. A na pytanie, jakimi kategoriami myślą i na jakiej płaszczyźnie działają, odpowiedź podsunie niniejszy rozdział.

Kiedy zaczyna się wojna? Jedną z kulturowo uwarunkowanych różnic między Zachodem i Chinami jest zakres pojęcia wojny. Chińczycy widzieli konflikt wielopłaszczyznowo, „po swojemu”, ale nadal w myśl słynnej sentencji Clausewitza: „Wojna jest jedynie kontynuacją polityki innymi środkami”. Na Zachodzie wojna to konflikt toczony przede wszystkim na płaszczyźnie militarnej, wyraźnie rytualnie i prawnie oddzielony od działań niebrojnych. Jeśli spojrzeć z dystansu, to Clausewitz niezależnie odkrył (i przy tym uwzględnił w swojej koncepcji) chińskie podejście. Bo słowa tego teoretyka to nic innego jak twierdzenie, że granica między dyplomacją a otwartą wojną jest czysto umowna. Taki sposób rozumienia wojny był w cywilizacji chińskiej oczywisty już w starożytności.

W kulturze chińskiej nie rozwinął się kult wojny, jak to miało miejsce na Zachodzie, gdzie zwycięzca, przy okazji narzucania innym swojej woli, zastraszał, by wymusić posłuszeństwo, przelewając stosowną ilość wrażeń

krwi, co przydawało mu „nieśmiertelnej chwały”. Wojny oczywiście nadal toczono i wolę narzucano, jednak wypadkowa działania tradycji duchowych, nauk konfucjańskich i innych czynników sprawiła, że zwycięzca chwałę osiągał nie przez pokonanie przeciwnika w krwawym boju, ale dzięki zastosowaniu skutecznego fortelu i uniknięciu spektakularnej jatki.

Pojedynki umysłów są w chińskim rozumieniu dalece ciekawsze i ważniejsze niż pokazy odwagi i sprawności we władaniu bronią. Tym bardziej że konieczność stoczenia bitwy lub wojny metodą „na wyczerpanie” (ang. *attrition*) traktowano „od zawsze” jako **przejaw nieudolności dowódcy i władcy, którzy nie potrafili unieszkodliwić przeciwnika, zanim użycie siły militarnej stało się jedyną opcją.**

W Chinach **umiejętność manipulowania umysłem przeciwnika podniesiono do rangi sztuki, podobnie stało się ze sztuką kłamania i oszukiwania.** Inaczej jeszcze: Chińczycy kulturowo wyszlifowali do perfekcji swoją nabytą biologicznie **inteligencję makiaweliczną, czyli wykształconą przez nasz gatunek umiejętność skrytego tworzenia, manipulowania i obracania na swoją korzyść złożonych sytuacji społecznych**¹³. Pamiętajmy przy tym, że to nie jest tak, że wszyscy Chińczycy od dziecka są warunkowani i przyuczani do stosowania forteli. Tak jak i my muszą oni dochodzić do biegłości mozolnym treningiem.

Stosowanie zdradzieckiego podstępu było wśród Chińczyków tym bardziej dopuszczalne, im bardziej przeciwnik był obcy. Kwintesencją tego sposobu myślenia jest koncepcja amoralnych dróg *guidao* 詭道. Ich stosowanie było mocno ograniczone przez przemożny wpływ sfery *wen* 文 i istnienie rozmaitych zasad harmonijnego współżycia społecznego.

Z wyżej opisanymi sprawami wiąże się kwestia etyki prowadzenia walki. Sun Zi w traktacie *Sztuka wojny* nie roztrząsa kwestii *fair play* i zachowania

honoru w czasie działań wojennych. Zamiast potępiać czy rozgrzeszać używanie przemocy i oszustw, **postępowanie honorowe na polu walki odrzuca jako sprzeczne z kluczowym kryterium — skutecznością.** Wszystkie działania podporządkowywał celowi — miały służyć pokonaniu przeciwnika. Atakowanie słabszego, nieprzygotowanego, niewyzwanego do walki przeciwnika jest dla Sun Zi jak najbardziej wskazane. Dopuszczał stosowanie podstępów i wszelkich metod oszukiwania przeciwnika. To przyzwolenie na niewłaściwe nieograniczone etyką stosowanie forteli w dążeniu do zwycięstwa jest przejawem **pragmatyzmu** nauk Sun Zi. Już na początku książki pisze on: „Wojowanie opiera się na wprowadzaniu w błąd”. To zupełnie nietrafione tłumaczenie, gdyż w oryginale występuje pojęcie *guidao*, kładące nacisk nie na metodę, a na sytuacyjnie wymuszoną amoralność działania.

Amoralne drogi GUIDAO 詭道

Guidao, oczywiście w wielkim uproszczeniu, to **podstępny** sposób postępowania, zaburzający jakiś aspekt konfucjańskiej harmonii, a więc taki, którego nie należy stosować, zwłaszcza wobec najbliższych. Oficjalnie zasługuje na potępienie, jednak w codziennej praktyce jest stosowany, tyle że skrycie. Termin *gui* jest wyjątkowo pojemny i wieloznaczny. Jak wskazuje Krzysztof Gawlikowski, *gui* w zupełnie innych kontekstach niż fortele może czasem oznaczać wątpienie lub sprzeciw.

Lojalność rodzinna i klanowa sprawiała, że stosowanie amoralnych metod wpływu było ściśle reglamentowane. Przyzwolenie na użycie metod fizycznych, kar, przemocy stawało się większe, im bliżej było ofierze do „gorszego” krańca skali – przestępcy, banity, barbarzyńcy. Wobec członków najbliższej rodziny nie

wolno więc było (w sposób jawny) grać nieczysto. Wobec mieszkańców sąsiedniej wioski – czemu nie. A wobec obcych kulturowo barbarzyńców wszystkie chwytły były już dozwolone. Jak widzimy, nie jest to tak dalekie od naszej europejskiej „elastycznej” moralności (patrz ramka „Ten z nami! Ten przeciw nam!” na s. 319).

Z tą stopniowalnością wiąże się podejście do użycia perswazji bądź siły, ukształtowane już w starożytności. W traktacie militarnym *Mistrz Wu* czytamy: „Wewnątrz kultywować edukację i moralność, na zewnątrz szykować się zbrojnie” (*nei xiu wende wai zhi wubei* 內修文德 外治武備)¹⁴. Chodzi o budowanie „konfucjańskiej” harmonii wewnątrz własnego państwa, o czym wspomina Sun Zi już na samym początku swojego traktatu (1.2). Z obcymi, w domyśle barbarzyńcami ze stepów, dyskutuje się strzałami i mieczami.

Wspomniany wcześniej aspekt cywilny *wen* 文 stał w przeciwieństwie do aspektu militarnego *wu* 武. W późniejszych okresach historii Chin wykształciły się dwa równoległe „światy” administrowania państwem. Oba miały oddzielny system egzaminacyjny. *Wen*, koncentrujący się na wychowywaniu ludzi i rozwoju cywilizacji, kontrolowany przez tzw. erudyty (zwiemy ich przeważnie mandarynami), był nurtem głównym i „czystym”. Administracja *wu* realizowała „kalające” zadania, m.in. wymierzania kar i prowadzenia działań militarnych.

Na to nakłada się inna ważna kwestia. **Zgodnie z kolektywistyczną mentalnością Chińczyków nie ma niezależnych jednostek ludzkich w pojęciu zachodnim. Jednostka to tylko element jakiejś większej całości.** Stąd konieczność określenia, jakie zajmuje miejsce w swojej grupie nowo poznawana osoba. Od tego z kolei zależy dopuszczenie tej osoby do grupy własnej bądź wrzucenie poza jej nawias. Trudno opisać to

stopniowanie bez rozwlekłych wywodów, gdyż jest ono uwikłane w skomplikowane związki z innymi cechami chińskiej tradycyjnej i współczesnej mentalności. Dość powiedzieć, że współcześnie w relacjach biznesowych tu właśnie rozstrzyga się przydzielenie zachodniego biznesmena albo do grupy „swojaków”, wobec której nie należy stosować *guidao*, albo do grupy obcych, których można kiwać, ile wlezie.

Tu dochodzimy do innej kwestii – moralnej oceny użycia przymusu i siły. Mamy tu do czynienia z całym spektrum poglądów. Na jednym skraju znajdziemy Konfucjusza i jego uniwersalizm. Powiada on, że „pomiędzy czterema morzami wszyscy jesteście starszymi i młodszymi braćmi”¹⁵. *Guidao*, stosowane zwłaszcza w sposób jawny, naruszało społeczną harmonię – było jednak czasem tolerowane jako zło konieczne, a jego amoralność stanowiła przedmiot etycznych dysput także między samymi konfucjanistami. Na drugim końcu skali znajdziemy przedstawicieli szkoły strategów i taoistów. Rozumowali oni w kategoriach pozamoralnych.

Dla Sun Zi, ze względu m.in. na nadrzędność celu oraz pragmatyczne, protonaukowe podejście, wojna jest zajęciem stojącym obok codziennej moralności. **Jest to podejście do wojny jako aktywności pozamoralnej, a więc takiej, w której względy etyczne czy moralne nie są bądź nie powinny być brane pod uwagę.** Przy wzięciu decyzji liczy się tylko chłodna, wsparta metodą naukową kalkulacja oraz efektywność. Jednak taka pozamoralność jest uwikłana w świat społeczny, choćby przez to, że „pozamoralny” dowódca stara się uwikłać przeciwnika do siłą rzeczy mniej efektywnego postępowania etycznego – wymijania niewidzialnych przeszkód.

A więc z punktu widzenia innych aktorów taka postawa jest rodzajem **amoralności**, łamania zasad współżycia społecznego, postępowania na przekór nim. Dobry przykład to konferencja jałtańska. Przez Polaków

postrzegana jest jako zdradziecki cios w plecy, a z szerszej perspektywy była ona przedłużeniem przedwojennego pragmatycznego pilnowania własnej racji stanu przez Wielką Brytanię i Stany Zjednoczone.

Choć z dalszego kontekstu traktatu wynika, że chodzi jedynie o wprowadzanie w błąd wroga, Sun Zi, używając terminu *guidao*, zaznacza, że wojna to zajęcie siłą rzeczy „uwikłane” moralnie. Jest nieczyste i skazane na moralne potępienie. Ale skoro już do wojny doszło, to na niej, jak w miłości, wszystkie chwytaki są dozwolone. I to powiedzenie, moim zdaniem, najbardziej zbliża nas do pełnego sensu słynnej frazy „wojna to oszustwo”. Tym bardziej że w dalszej części traktatu pojawia się zdanie zawierające znak *zha* 詐, którego znaczenie jest już bardzo bliskie oszustwu i oszukiwaniu: „Wojowanie opiera się **na podstępach i wprowadzaniu w błąd**, a działania podejmuje się dla osiągnięcia [konkretnych] korzyści” (7.5, *bing yi zha li, yi li dong* 兵以詐立·以利動).

Pojęcie *guidao* jest zbyt mocno uwikłane w dyskursy moralnościowe, by dało się przetłumaczyć na język zachodni. Od *guidao* najbliższe jest do angielskiego *deceit*, którego użył Roger Ames: *Warfare is the art (tao) of deceit*. Alternatywne tłumaczenia, choć są dość trafne, a przy okazji brzmią atrakcyjnie i głęboko, zupełnie rozmijają się z oryginałem. To choćby *All warfare is based on deception* (Lionel Giles, jego tłumaczenie traktatu na angielski z 1910 roku uznawane jest często za najlepsze) czy *War is nothing but lies* („wynaleziona” przeze mnie w powieści Larry’ego Beinharta *American Hero*). Ralph D. Sawyer tłumaczy zdanie jako *Warfare is the Way [Tao] of deception*, uściślając w przypisie, że chodzi zarówno o ukrywanie formy, jak i wytwarzanie fałszywych wrażeń, ale przy okazji niestety mieszając znaczenie znaku *dao* 道 jako

taoistycznej pierwotnej zasady Dao (duża litera, patrz s. 82) oraz „*modus operandi* [poprawnej] metody działania”. W polskich tłumaczeniach mamy „Wojna to sztuka wprowadzania w błąd” (z angielskiego Robert Stiller), czy „Wojna jest Tao wprowadzania w błąd” (Dariusz Bakałarz za Sawyerem). Ja sam, wzorem Krzysztofa Gawlikowskiego, zostawiam nietłumaczone *gui*, wyjaśniając je przypisem lub, siląc się na oryginalność, piszę: „Wszelkie wojowanie opiera się na amoralnym realizowaniu własnej agendy”.

Gawlikowski w swoim tłumaczeniu traktatu *Księga Mistrza Suna*¹⁶ (1.6) daje dwa tłumaczenia: „Wojowanie opiera się na wprowadzaniu w błąd” oraz w przypisie „Wojowanie (czy też sztuka wojny) polega na **stosowaniu *gui* 詭**”. Kwestię znaczenia *guidao* autor objaśnia w przypisie. Inaczej się nie da – *gui*, raz jeszcze, nie ma odpowiednika w języku polskim. Stąd ja sam w wielu miejscach obok chińskiej transkrypcji umieszczam jeden z przygodnie wybranych wyrazów bliskoznacznych.

Chińska podstępna mentalność w pigułce

Centralną ideą myśli chińskiej jest harmonia jako fundamentalna zasada wszechświata. Przejawia się ona w świecie przyrody, ale jest też częścią świata człowieka, który powinien w swojej aktywności do harmonii dążyć. Jej utrzymanie to unikanie skrajności, które nieuchronnie przynoszą niepożądane załamanie. To rdzeń chińskiej mentalności i zarazem fundament doktryny środka (*zhongyong* 中庸), które można m.in. przetłumaczyć jako „stan wiecznej równowagi”¹⁷.

Cesarz, jako Syn Niebios, stał na straży harmonii kosmosu i świata ludzkiego. Samo Państwo Środka to

epicentrum harmonii, ale też „cywilizacji ludzkiej” (chiń. dosł. „kształtowanie, cywilizowanie edukacją” *wenhua* 文化). Teoretycznie to centrum powinno być w stanie harmonii i równowagi oraz emanować swoim dobrotliwym wpływem na zewnątrz, a więc także cywilizować barbarzyńców. Harmonia rozumiana jako kreatywny i życiodajny stan ekwilibrium (równowagi) nie jest jednak wieczna. Choć budując cywilizację, ludzie wciąż i wciąż do niej dążą, to w nieubłagany cykl chaosu i porządku, upragniony stan równowagi wzmaga się i zanika.

Tak długo, jak władca cieszył się Mandatem Niebios, bardzo pożądana harmonia była zachowana, wojny toczyły się na dalekich rubieżach, gdzie Hanowie (ludzie ucywilizowani) walczyli przeciwko napierającym zewsząd barbarzyńcom. Choć działania z użyciem siły, w tym karanie, były konieczne, traktowano je jako **kalające**, a realizujących je ludzi spychano na margines, a nie gloryfikowano.

Harmonia	Chaos
Równowaga z dala od skrajności, pozycja centralna	Niebezpieczne skrajności
Aspekt cywilny <i>wen</i> 文	Aspekt wojskowy <i>wu</i> 武
Państwo Środka, pokój i harmonia	Ziemie barbarzyńskie, najazdy, wojna
Cywilizacja, człowiek	Barbarzyństwo, dzikus, przestępca
Zarządzanie poprzez zasady moralne, rytuał, perswazję, wychowanie	Rządzenie, jeśli to konieczne, przez koercję, kary, użycie siły, zabijanie
<i>zhengdao</i> 正道	<i>guidao</i> 詭道

metody prawidłowe, zgodne z konfucjanizmem, moralnością	drogi podstępne i skuteczne, przez swoją amoralność zaburzające porządek konfucjański
Nadrzędny cel: dobro grupy, poświęcanie dobra jednostki	Pragmatyzm, dążenie do celu metodą „każdy sposób dobry”
<p>Ale uwaga! Dla dawnego Chińczyka nie ma pojęcia „indywidualistycznej” jednostki. Ona się nie poświęca (tak pomyślałby człowiek Zachodu), ale dobrowolnie służy i ulega grupie, której jest częścią. W mentalności chińskiej ta uległość nie jest wymuszona (przynajmniej nie jawnie), a w oczywisty sposób dobrowolna.</p>	

Dążenie do podtrzymania harmonii to najpotężniejsza siła w tradycyjnym konfucjańskim życiu społecznym. Siła ta przejawia się w wymogu skrupulatnego przestrzegania rytuału li 禮, co przekłada się m.in. na obostrzony nakaz uległości (ang. *submission*) wobec stojących wyżej w hierarchii.

Było o normach i ideałach, teraz o realiach. Podwładni (jako słabsi) nie powinni sprzeciwiać się zwierzchnikom ani działać wbrew interesom grupy, do której przynależeli. **Konflikty, będące wszak nieodłączną częścią życia społecznego, nie mogły być toczone otwarcie ani nawet zasygnalizowane!** A skoro wpojony głęboko zakaz kontestowania zwierzchników stał w sprzeczności z realiami, tj. różnicami poglądów i interesów między osobami o różnych pozycjach, zmagania trzeba było toczyć w sposób niejawny.

Chińska sztuka podstępu była nieuniknioną naturalną konsekwencją istnienia tej sprzeczności między systemem wartości opartym na harmonii a koniecznością toczenia i rozwiązywania sporów, gdy nastąpi konflikt interesów. Podstępny i działania skryte pozwalały osiągać cele bez zakłócania zewnętrznych pozorów harmonii i otwartego

przekraczania norm. Właśnie te względy kształtują m.in. logikę polityki wewnętrznej i zewnętrznej Chin.

Stąd też istnienie innej, potężnej siły, która niczym lewiatan zalega w chińskiej mentalności: **dążenie do zachowania decorum – zewnętrznych przejawów (pozorów!) harmonii, zgody i pokoju.** To dążenie, przez ludzi Zachodu rozpoznawane jako przesadna uprzejmość, gdy „szturchnąć je kijem”, nagle nabiera siły fizjologicznej reakcji o natężeniu ostrego głodu narkotykowego. Wtedy okazuje się, że pod pięknym pocztówkowym obrazkiem niebiańskiego pokoju i miłych uśmiechów znajdziemy (my, ludzie ze wspólnoty metaetnicznej zwanej potocznie cywilizacją łącińską lub Zachodem) rozciągniętą na całą chińską mentalność Grupę Laokoona – pulsujące, gadzie kłębowisko podchodów, forteli, nieujawnionych zamiarów i pozorowanych przyjaźni. Na tym wszystkim, jak wisienka zwieńczająca tort, leży patologiczna niemożność otwartego mówienia „nie”. Taki bezpośredni sygnał postrzegany jest jako naruszenie „nienaruszalnej” harmonii, próba ataku na „twarz” partnera, w zasadzie jako sygnał otwartej agresji.

W absolutne sedno trafia moim zdaniem dokonane przez Macieja Dymkowskiego podsumowanie szeregu badań nad historycznymi i kulturowymi różnicami w mentalności¹⁸. Mają one swoje korzenie w najpotężniejszych siłach rządzących ludzką psychiką, kulturowo regulowaną samoocena i skłonnością do samooszukiwania się.

Azjaci (kultury kolektywistyczne)	Ludzie Zachodu (kultury indywidualistyczne)
Egotystyczne dążenie do pozytywnego obrazu własnej osoby	
Słumione przez skłonność do	Silna skłonność do samowywyższania

samoponiżania

na tle innych

Zdrowe jest...

Zaniżanie własnej wartości i jednoczesne stawianie grupy na pierwszym miejscu

Dążenie do wybicia się ponad przeciętną, wykazanie lekko złudnego, ale motywującego optymizmu co do własnej wartości

Pojmowanie siebie pod wpływem innych ludzi i ich ocen

Silne przekształcenie przekonań pod wpływem konfrontacji z ocenami innych

Preferowane samookreślenie

I najważniejsze:

Podejście do zdemaskowania fałszywej samoprezentacji

Obłuda zewnętrznej fasady jest oczywista i wiadoma dla wszystkich aktorów, bo i też wszyscy taką fasadę utrzymują. Próba zmuszenia do „odkrycia kart”, przyznania się do błędu jest obrazą wszelkiej przyzwoitości — „maska schodzi razem z twarzą”

Samooszukiwanie jest piętnowane. Słowa i czyny mają być zgodne. Publiczne przyznanie się do błędu lub niekompetencji jest postrzegane jako siła charakteru

Inni nie oczekują odkrycia intymnego „ja”, a jedynie przystosowania zachowań do oczekiwań i współpraktykowanych norm społecznych. Zachowania ukazują „sytuacyjnie stosowne” oblicze aktora

Zdemaskowanie mistyfikacji lub obłudy może wywołać szczególnie dewastujący psychikę wstyd, a zarazem oceniające audytorium wyrazi głos potępienia, pogardy

Osoby studiujące kulturę japońską w mig rozpoznają tu odpowiednik kluczowych pojęć japońskiej „kultury

wstydu” – *tatema* (zachowanie pozorów) i *honne* (prawdziwe uczucia, intencje). Powyższe zestawienie warto dopełnić porównaniem pewnych cech zachodniego i chińskiego podejścia.

Demonstrowanie „męstwa”	
Brak wewnętrznego przymusu udowadniania swojej męskości, brak kultu macho — postrzegane jako chińska zniewieścianość	Kult macho, okazywany np. przez agresywną jazdę samochodem; to też społecznie oczekiwana konfrontacyjność

Jak rozumiany jest konflikt	
Wzajemnie powiązana zmiana stanów obu stron; starcia i konfliktu należy unikać, gdyż jest to gra o sumie niezerowej — obie strony tracą, jeśli nastąpi eskalacja	Zderzenie dwóch sił. Walka równorzędnych partnerów (np. etos rycerski); postrzegany jako gra o sumie zerowej — gdy jeden zyskuje, drugi traci
W wizji konfucjańskiej nie ma wojen zaborczych — jedynie przywracanie harmonii oraz karanie upadłych moralnie i buntowników.	

Większość nieporozumień między partnerami chińskimi i zachodnimi ma źródło właśnie w utrudnionym rozumieniu powyższych różnic. Dla drugiego Chińczyka jest jasne, że skryta, prawdziwa odpowiedź nie jest tożsama z potakiwaniem – to tylko manifestacja wyrafinowanych technik takiego mówienia „tak”, które oznacza grzeczne „nie”¹⁹.

Jednak dla człowieka Zachodu ta gra jest kompletnie niezrozumiała. Gdy Chińczyk grzecznie potakuje i zamyka się w swojej skorupie „obłudy”, jego zachowanie pochytywane jest zwykle za nieśmiałość bądź jakieś kompleksy. Partner z Zachodu próbuje często na siłę „pomóc mu wydobyć na powierzchnię jego prawdziwe,

odważne ja". Taki cel jest jak najbardziej pozytywny w kulturach zachodnich – to „archetyp” przejawiający się w niezliczonej liczbie poradników osobowości, powieści i wierszy, ale też w idei grup samopomocowych opartych na publicznej spowiedzi, w rodzaju amerykańskich Anonimowych Alkoholików.

Chińczyk, któremu udzielana jest „pomoc”, odbiera ją tak, jak mężczyzna widzi kompletnie niesprovokowaną, emocjonalną napaść ze strony pewnego typu kobiet, które – na nieszczęście własne, otoczenia i dobrego imienia reszty przedstawicielek płci żeńskiej – nie opanowały trudnej sztuki okiełznania wywoływanych hormonalnie zmian nastroju. Atak taki jest postrzegany jako brutalne włamanie i gwałt na nienaruszalnych i najgłębiej wpojonych zasadach współżycia społecznego, a więc przejaw skrajnego braku ogłady, chamstwa i „typowo zachodniego” braku wyczucia. W rezultacie nieporozumienia obie jego strony czują szokujące zdziwienie nagłym zerwaniem łączącej ich nici – niczym żołnierz na polu bitwy patrzący w bezbrzeżnym zdumieniu na kikuty utraconych właśnie obu nóg.

Studiując historię Chin, można dostrzec prawidłowość polegającą na tym, że „amoralny pragmatyzm” wychodzi na światło dzienne w chwilach upadku porządku społecznego — w przychodzących cyklicznie chwilach chaosu i załamania harmonii świata. Takie chwile to czas upadku moralnego starej dynastii i okres ustanawiania nowej, czy też rozpad jedności politycznej — zwykle trwa to kilkadziesiąt lat i miało miejsce m.in. za czasów Sun Zi.

Manifestacją etyki amoralnego traktowania bliźniego jest rozprawka pt. *Gruba twarz, czarne serce*, która prezentuje tzw. teorię grubej twarzy i czarnego serca (*Houheixue* 厚黑學). Broszurka ukazała się drukiem dokładnie w 1911 roku, a więc w apogeum dziejowej zawieruchy —

upadku cesarstwa. Autor, filozof Li Zongwu (李宗吾, 1879–1943), dowodził, że amoralność była źródłem sukcesu najszacowniejszych person i herosów chińskiej historii. Podobnie jak później *Trzydzieści sześć forteli* teoria zrobiła dużą, choć w tym przypadku bardziej nieoficjalną karierę, a to dowodzi, że autor trafił w sedno. Dokonał reinterpretacji czynów najślynniejszych postaci historycznych, co idealnie trafiło w gusta zaczytujących się w relacjach historycznych Chińczyków. Droga do wielkości, bądź po prostu realizacji celów, wymaga „grubej twarzy” — absolutnego braku poczucia wstydu i gotowości na dowolne poniżenie, byle tylko przybliżyło sukces (patrz s. 548). Drugą połówką jest „czarne serce” — wykorzystanie bez skrupułów innych ludzi jako narzędzi, bez zważania na moralność i uczucia (patrz s. 548). Te dwie reguły postępowania są kanwą większości chińskich anegdot historycznych, które czytelnik znajdzie w drugiej części książki.

Chińskie tożsamości

Li Zongwu to Hakkijczyk. Tę „chińską” grupę etniczną najlepiej, moim zdaniem, określić frazą *genetyczni troublemakers*. W dialekcie tajwańskim określani są m.in. jako fangu 反骨 (wym. płaj gun), co da się przetłumaczyć opisowo jako „robienie na opak mają w kościach”.

Przez specyficzną historię jej reprezentantom „nigdzie nie jest dobrze”, czego konsekwencją jest m.in. wielka skłonność do emigracji. Wielu Hakkijczyków, zwłaszcza emigrantów, nie utożsamia się z chińskością i gdy ktoś nazwie ich Chińczykami, grzecznie sprostują pochopną klasyfikację. Kwestia ta to temat rzeka – tym bardziej że indywidualne poczucie tożsamości to nie to samo co postrzeganie przez innych

czy wyniki „długotrwałych studiów, które dowiodły, że...” ogłaszane przez rozmaite instytucje i zrzeszenia. Współcześnie, co dawniej nie było oczywiste, Hakkijczycy oficjalnie są kwalifikowani jako Chińczycy Han.

Kwestia nazwania kogoś Chińczykiem trafia na niewidzialny w języku polskim problem różnych słów tłumaczonych jako „Chińczyk” – może to być Hanren 漢人, a więc spadkobierca i kontynuator cywilizacji i tradycji Han; używane przez chińskich emigrantów Huaren 華人 – podobnie, ale nawiązujące nie do dynastii Han, lecz do przedhistorycznych zaczątków cywilizacji chińskiej, lub Zhongguoren 中國人 – mieszkańiec Kraju Środka, potocznie rozumiany jako obywatel ChRL.

Pochodzenie hakkijskie „mieli w papierach”: przywódca powstania tajpingów Hong Xiuquan (洪秀全, 1812–1864), znany jako Niebiański Król; przywódca duchowy rewolucji Xinhai i Ojciec Narodu Sun Yatsen (Sun Jat-sen, 孫中山, 1886–1925); ale też długoletni przywódca ChRL i reformator Deng Xiaoping (鄧小平, 1904–1997). W odczuciu autora, jeśli przyszłość przyniesie Chinom gwałtowne burze dziejowe (np. rewolucja, wojna domowa), to spokojnie można się zakładać, że jakiś Hakkijczyk będzie zamieszany w „sianie wiatru”. Przyrodzone „wichrzycielstwo” bierze się z tego, że otwarci na koncepcje zachodnie Hakkijczycy są rodzajem zwornika, przez który te idee przenikają do Chin.

Inną ciekawostką jest „wieloraka” tożsamość mieszkańców Tajwanu. Częścią ich wyjątkowo zawiłych perypetii z samookreśleniem jest postrzeganie tożsamości kulturowej i politycznej. Stąd niektórzy z nich stwierdzą, że są kulturowo Chińczykami, a geograficznie bądź politycznie – Tajwańczykami. W jakim stopniu chodzi o geografię, a w jakim o politykę, zwykle nikt nie precyzuje ani w to nie

wnika. Ten przejaw utrzymania decorum ma związek z drażliwością kwestii łączących się z relacjami Tajwanu z ChRL. Dobra anegdota związana z „mówieniem tego, co oczekiwane” z poprzedniej ramki to tryb badania opinii publicznej w kwestii politycznej przyszłości Tajwanu. Użyto metody sondażu telefonicznego. Wartość takich badań – wiadoma.

Ci Tajwańczycy, którzy przybyli z kontynentu po roku 1945, oraz ci, co uciekli z niego w roku 1949, ale też ich potomkowie określają się „endemiczną” dla Tajwanu podwójną tożsamością. Wielu uciekinierów pochodziło z geograficznie i językowo bliskiej prowincji Fujian. Jednak część przybyszów, zwiąawszy swój los z Rządem Narodowym, wywodziła się właściwie z wszystkich prowincji. Określają oni siebie zwrotem zawierającym wymienioną w formie przymiotnika prowincję pochodzenia i określenie „Tajwańczyk”. To łączy się z poprzednim rozróżnieniem związanym z chińskością, produkując w rezultacie trudną do ogarnięcia wieloznaczność.

W praktyce powyższe rozważania przekładają się na to podsumowanie: dla Chińczyków negocjacje nie są antytezą, zawieszeniem wojny ani negocjowaniem umowy dwóch w miarę równorzędnych stron. Są wojny przedłużeniem — dotyczy to też negocjacji nad zawieszeniem broni. **Negocjacje to już walka, czego jedną z konsekwencji jest kulturowo uwarunkowany i przez to oczywisty bezsens wypowiedzenia wojny, a w pewnych sytuacjach i dotrzymywania warunków umowy.**

Takie rozumienie konfliktu tam się wykształciło. A przyjęcie i rozpowszechnienie pragmatycznego podejścia Sun Zi definitywnie „wykończyło” pierwociny kultury rycerskiej, formującej się w Epoce Wiosen i Jesieni. Stąd u negocjujących Chińczyków bardziej dopuszczalne niż na Zachodzie jest praktykowanie wobec przeciwnika *guidao*

w sytuacjach, w których w przypadku przedstawiciela cywilizacji łacińskiej mogło się to zakończyć utratą zdolności honorowej bądź podobnym wykluczeniem z grona ludzi uczciwych i porządnym.

Prakseologia i protonauka

Prażródło popularności traktatu Sun Zi Sztuka wojny

Przyczyną ponadczasowej wartości traktatu Sun Zi jest to, że stanowi on instruktaż naukowego podejścia do rzeczywistości. **Sun Zi jest prekursorem metody naukowej, nieprecyzyjnie identyfikowanej jako pragmatyzm.**

Metoda Sun Zi polega na racjonalnej analizie skrupulatnie zbieranych informacji o przeciwniku — najlepiej z pierwszej ręki. Zebrane informacje mistrz Sun zaleca ważyć m.in. metodami statystycznymi. Kolejnym krokiem jest zapewnić sobie odpowiedniego wykonawcę — dowódcę mającego należyty kontakt z rzeczywistością. Jest to szczególnie istotne, gdyż walka ma miejsce w środowisku społecznym, a więc gdy uczestnik jest podatny na wywołane przez emocje zniekształcenia poznawcze i celowe fałszowanie obrazu sytuacji przez przeciwnika.

Współczesne dla Sun Zi sposoby podejmowania decyzji to wykorzystanie wróżb oraz naśladowanie analogii historycznych. Sun oferuje trzecią alternatywę: planowanie i podejmowanie decyzji ma polegać na prowadzeniu rodzaju „gier wojennych”:

Ten, kto przed rozpoczęciem wojny zwycięża podczas wyliczenia punktów [przewagi] na posiedzeniu rady państwowej, uzyskuje po prostu wiele punktów. [...] Ten, kto zyskuje wiele punktów [podczas ocen] — zwycięża [także w polu], a ten, kto zdobywa mało punktów — ponosi klęskę. [...] Ja,

patrząc tylko na to (czyli na same rachuby), przewidzieć mogę, kto zwycięży, a kto przegra. (Sun Zi 1.7)

Takie naukowe podejście do prowadzenia wojny, polegające na skrupulatnym gromadzeniu, analizie i wykorzystaniu informacji, przejawia się w całym jego dziele — są jego duchem i esencją. Wprost pojawia się m.in. w tym łatwym do niedoceniaenia fragmencie:

Stąd więc tym, co umożliwia oświeconemu władcy i mądrym wodzowi przeciwstawianie się wrogowi i [zapewnia] pobicie go, osiągając sukcesy pozostające poza [zasięgiem wyobrażeń] zwykłych ludzi, jest przewidywanie wydarzeń (xian zhi 先知). Takiej uprzedniej wiedzy nie zdobywa się dzięki bóstwom czy duchom (to jest dzięki wróżbom) ani na podstawie [analiz] podobnych zdarzeń (dedukując na podstawie analogii z przeszłością), ani nawet dzięki [astrologicznym] wyliczeniom. (Sun Zi 13.2)

Systematyczne gromadzenie i analizowanie informacji to nic innego jak pozyskiwane świadomości sytuacyjnej — a więc główny temat niniejszej książki. Metody naukowe proponowane przez mistrza Suna, choć niewyrafinowane z naszego współczesnego punktu widzenia, dawały dramatyczną przewagę nad przeciwnikiem — zwłaszcza w niewybaczającej błędów sferze prowadzenia wojny²⁰. Stąd ich renoma i ponadczasowa popularność. Podsumowując, traktat *Sztuka wojny* jest uporządkowanym systemem i narzędziem poznawania świata albo też systemem zasad możliwie skutecznego działania w świecie społecznym.

Zasady postępowania zawarte w traktacie mają wymiar daleko wykraczający poza sferę wojskowości. Prekursorem takiego ujęcia traktatu Sun Zi jest Krzysztof Gawlikowski²¹. Według niego maksymy i zalecenia mistrza Suna mają wymiar prakseologiczny i zastosowane poza kontekstem wojskowym są wytycznymi skutecznego działania we wszelkich sferach

ludzkiej aktywności. **Militarna natura traktatu byłaby więc jedynie przygodną formą wyrażenia „naukowych reguł odnoszenia sukcesu”** czy porad „zwycięzania w każdej sytuacji” ²².

Jeśli za przeciwnika roboczo przyjmiemy „opór złośliwej rzeczywistości”, czyli słynne *tarcie* Clausewitza, to reguły zwycięzania zmieniają się w reguły osiągania celów — prakseologię. A więc Yody słowa, które w filmie *Imperium kontratakuje* słyszymy: „Nie próbuj. Rób. Albo nie rób. Nie ma próby” są formą wyrażenia reguły „jak masz coś robić, rób to dobrze”, a szerzej — naczelnej myśli przewodniej *Trzydziestu sześciu forteli*: „albo walcz, by wygrać, albo nawet nie zaczynaj”.

Te dwa aspekty, zastosowanie metody naukowej i metodyczne budowanie świadomości sytuacyjnej, łączą swój wpływ, by niespodziewanie uczynić z traktatu o wojskowości coś, co jest w gruncie rzeczy podręcznikiem treningu inteligencji społecznej, który kształci umiejętność obchodzenia się z własnymi i cudzymi stanami emocjonalnymi. **Oferowana w traktacie metoda chłodnej kalkulacji daje szczególne przewagi w tych sytuacjach, w których inni aktorzy kierują się emocjami.**

Działanie traktatu jest w tej sferze podwójne — jawne i przygodne. W sposób jawny dostarcza naukowego narzędzia analizy. Metoda naukowa zaproponowana jest w wersji prostej — „dla opornych”, ale dlatego właśnie jest łatwiejsza do przyswojenia dla zwykłego człowieka, nieprzyuczonego do rygorów myślenia naukowego. Sposób niejawny to po prostu wygaszenie wywołujących złudzenia i błędy poznawcze silnych stanów emocjonalnych. Zajęcie się czymś konstruktywnym, ale też po prostu jakąkolwiek planową aktywnością, pozwala odzyskać jasność i obiektywność myślenia oraz wyciszenie rozkołatanych nerwów. Taką

uspokajającą funkcję spełnia modlitwa, powtarzanie mantr i liczenie do dziesięciu.

Ten przygodnie zastosowany przez mistrza Suna trik działa tak jak popicie aspiryny szklanką wody. Przypisywana wyłącznie aspirynie poprawa samopoczucia wynika także z dostarczenia organizmowi ożywczej substancji — co swego czasu odkryto przypadkiem przy nieudanej próbie wprowadzenia na rynek aspiryny, której nie trzeba było popijać.

To właśnie ten podwójny wpływ, dający natychmiastowe poczucie odzyskania kontroli, jest przyczyną powstawania dziesiątek książek o sferach życia społecznego pozornie zupełnie różnych — *Sztuka wojny w biznesie* czy *Sztuka wojny w miłości*.

Postrzeganie porządku świata

Najgłębsze korzenie chińskiego sposobu myślenia

Richard Wilhelm trafnie, moim zdaniem, zauważa, że większość idei powstałych w cywilizacji chińskiej ma za inspirację *Księgę przemian*²³. Zajmuje ona w kulturze i cywilizacji chińskiej pozycję szczególną. Choć zawarte w niej koncepcje rodziły się już w czasach neolitycznych, to jej tekst formował się jeszcze w czasach dynastii Han. Dziś *Księga przemian* jest kwintesencją najstarszej i najdojrzalszej mądrości chińskiej sprzed co najmniej dwóch tysięcy lat. Była i nadal jest instruktażem obserwacji, ale też wpływania na otaczający ludzi wszechświat. W jednym zdaniu: był to i jest nadal **instruktaż, jak działać w danej sytuacji społecznej z uwzględnieniem faz świata.**

Choć Chińczycy odczytują ją w duchu mistycznym, czasem graniczącym z nabożnością, *Księga przemian* może być odbierana w duchu racjonalistycznym. Ta dwoistość ma swoją historię. W swojej pierwotnej, najważniejszej warstwie jest zbiorem porad i spostrzeżeń przyjmujących formę aforyzmów i maksym. Nie zawierała więc wielu elementów mistycznych, kabalistycznych, wykładni i interpretacji oraz innych. Dopisali je zwolennicy rozmaitych tajemnych doktryn, którzy próbowali „podpiąć się” do *Księgi* z własnymi teoriami, oraz kolejne pokolenia użytkowników.

Do bardzo trudnych w interpretacji wróżb dopisano tzw. *Dziesięć skrzydeł*, czyli komentarzy mających usprawnić jej odczyt. Ich powstanie datuje się na V–IV wiek p.n.e. Pod koniec III wieku. p.n.e. podjęto próbę ujęcia zjawisk świata w formalizm symboli liczbowych. Częścią *Księgi* stała się wywodząca się jeszcze z czasów neolitycznych koncepcja pierwiastków *Yin* i *Yang*. W czasach późniejszych *Księga przemian* obrosła ciężarem magii, tajemniczości i mistycyzmu. Inaczej: granitowa skała racjonalizmu obrastała coraz nowszymi warstwami guana. Oba ujęcia są ze sobą mocno wymieszane, choćby przez to, że posługują się tymi samymi pojęciami i koncepcjami. Dlatego osoba kierująca się racjonalizmem musi przy odczytywaniu *Księgi* mieć się na baczności²⁴. Podsumowując „oświeceniowe narzekania”, stwierdzam, że zbiór praktycznej mądrości zmienił się w „mistyczną głębię nie do pojęcia”, a jego racjonalny aspekt się zatracił.

Podstawową nauką *Księgi przemian* jest koncepcja Dao 道 — ładu, fundamentalnej zasady wszechświata, który jest funkcjonującym w równowadze i harmonii organizmem. Ład ten to cykliczna metamorfoza i przemiany zjawisk we wszelkich aspektach życia — w różnych skalach i warstwach postrzegania świata. Co już pisałem, wedle *Księgi* te same prawa rządzą nie tylko całym kosmosem, ale i przyrodą, i światem człowieka.

Opisując oscylujące przemiany zjawisk, Chińczycy z reguły operują pojęciem przemian pierwiastków *Yin* i *Yang*. Ich opozycja ma charakter nie konfliktu (to zachodni archetyp odwiecznego konfliktu sił dobra i zła), ale komplementarności. Ich natężenie naprzemiennie rośnie i maleje w cyklach. Zamienia się też ich natura — transformują jedno w drugie. Częścią tego kosmicznego ładu jest też cykliczny upadek harmonii świata, a potem jej przywrócenie. **Celem Księgi, oprócz objawienia prawdziwej**

natury kosmosu, było dostosowanie ludzkiej aktywności do rytmu jego cyklicznych zmian.

Taka ramifikacja podstawowych interakcji zjawisk jest odmienna od mniemań i teorii alchemików starożytnej i średniowiecznej Europy. To stanowi najgłębszą różnicę między filozofią Zachodu i Wschodu — między patrzeniem przez pryzmat konfrontacji i harmonii. **Dla osiągnięcia zmiany na Zachodzie potrzebna jest głęboka ingerencja i zewnętrzny, działający celowo czynnik sprawczy; na Wschodzie — cierpliwe czekanie, aż zmiana zajdzie sama, oraz dostosowanie siebie i własnych celów do sytuacji.** W takiej wizji nie było miejsca na biblijne panowanie człowieka i „ujarzmianie Natury”, walkę z żywiołami czy wykradanie bogom sekretów (np. mit o Prometeuszu kradnącym ogień).

W Chinach transformacja jednego w drugie była esencją wszechświata, alchemicy zachodni wierzyli zaś, że w Naturze zachodzi interakcja przeciwieństw, a ich przemiana musi być wywołana sztucznie. Poszukiwane przez nich „magiczne” formuły, a zwłaszcza kamień filozoficzny, miały pozwolić na naruszenie praw naturalnych i wymuszone przekształcanie zjawisk materialnych i duchowych w formy szlachetniejsze — umożliwić odmłodzenie lub transmutację prostych substancji w złoto — z naruszeniem zasady równości (zużycia czegoś o równej wartości).

Według wykładni *Księgi przemian* wydarzenia są przewidywalne właśnie dzięki cykliczności. Przebiega ona samoistnie, choć do pewnego stopnia — o ile jest to pożądane — można też na nie wpływać lub schodzić z drogi niepożądanym konsekwencjom ich kulminacji lub słabnięcia. Idealem mędrca dla m.in. konfucjanistów był tzw. święty mąż *shengren* 聖人, którego pojmowanie Naczelnej Zasady Dao, a więc i zdolność dostrzegania przyszłego stanu zjawisk, było zupełne²⁵.

Stąd też płyną fundamentalne zalecenia, które poznaliśmy już powyżej:

1. Unikaj skrajności, które niosą odwrócenie tendencji lub gwałtowne załamanie

Zjawisko, osiągając skrajność, obraca się w swoje przeciwieństwo. Przykładem może być nasz polski szal kredytowy z roku 2007 i „niespodziewane” załamanie, które nastąpiło w 2008 roku. Osoby spłacające kredyt mieszkaniowy w obcej walucie miały okazję delektować się nieodpartą mądrością *Księgi przemian*: każda tendencja wzrostu w końcu musi ulec odwróceniu. Zupełnie banalny przykład: jazda samochodem z prędkością 160 kilometrów na godzinę łatwo kończy się gwałtowną redukcją prędkości do zera.

Unikanie ekstremów jest fundamentem konfucjańskiej koncepcji doktryny środka *zhongyong*. Zasadza się ona na umiarze, zachowaniu równowagi i pielęgnowaniu harmonii z naturą — z dala od niebezpiecznych skrajności, przed którymi w filmie *Kochaj albo rzuć* z ust Pawlaka, widzącego panoramę wspaniałych wieżowców Chicago, słyszymy ostrzeżenie „Wyżej wylecisz, z większym hukiem zlecisz”²⁶.

2. Pokonaj silne w czasie, gdy jeszcze jest w fazie słabego

Przykład: zaatakuj przeciwnika, zanim będzie on gotowy do podjęcia walki, a więc w chwili, gdy jego siła oscyluje w możliwie najniższym punkcie cyklu. Innymi słowy, przeciwdziałaj problemom, gdy są jeszcze w zarodku. Tu Chińczycy przekroczą granicę paradoksu: mogą pomóc wrogowi wzrosnąć w siłę — gdyż automatycznie przyspieszy to jego upadek!

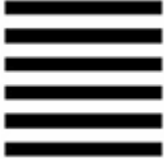

Z *Księgi* wynikało, że prowadzenie wszelkiej aktywności, w tym wojen, było ściśle powiązane ze stanem Natury, a przede wszystkim z pozostającymi w dynamicznej równowadze siłami *Yin* i *Yang*. To było podstawą do czynienia wróżb. Odczytywanie stanu Natury i zastosowanie

do konkretnej sytuacji dawało odpowiedzi na stawiane pytania dotyczące sfery osobistej, potwierdzało słusność podjętych decyzji, a według jednej z hipotez Carla Junga — jak już wspomniałem — wydobywało na światło dzienne odpowiedzi zagrzebane w podświadomości pytającego.

W podejmowaniu decyzji na dworach władców zasadniczą rolę odgrywali wróżbici, którzy odczytywali dobre i złe omeny, wróżąc m.in. z łodyg krwawnika i skorup żółwi. Wspierali się oni autorytetem *Księgi*. Wiara w pozyskane wyroki była tak głęboko zakorzeniona, że stosownie do skomplikowanych fluktuacji rozmaitych wróżb słano bądź zatrzymywano armie liczące dziesiątki tysięcy żołnierzy. W tej kwestii dawni Chińczycy nic a nic nie różnili się od ludów bliższych nam geograficznie i kulturowo. W dniu, gdy stan równowagi między *Yin* i *Yang* był niekorzystny, dowódcy mogli założyć, że druga strona nie rozpocznie bitwy. To była szansa dla ówczesnych ateistów i sceptyków: bardziej pragmatyczni lub mający mniej do stracenia dowódcy przeprowadzali atak z zaskoczenia, jak to miało miejsce w czasie bitwy między Wu i Chu w roku 519 p.n.e.

Należy raz jeszcze podkreślić, że Sun Zi, któremu przypisujemy autorstwo²⁷ *Sztuki wojny*, zdecydowanie negował wartość kierowania się równowagą *Yin* i *Yang* — tak jak równie zdecydowanie negował użyteczność wróżb. Zamiast tego był orędownikiem działania opartego na racjonalnej analizie. Nawiązania do niektórych koncepcji *Księgi przemian*, obecne w traktacie Sun Zi, związane są z racjonalistyczną częścią jej przekazu.

Częścią *Księgi* stały się wierzenia związane z chińskim szamanizmem i teorią pięciu pierwiastków Natury. Z czasem obrosła ona w warstwę komentarzy i interpretacji, traktowanych współcześnie jako integralna część *Księgi*. Poniższa tabela kontynuuje tę ze [s. 68](#) i prezentuje kilka par przeciwieństw kluczowych dla posługiwania się *Księgą*:

	
Heksagram qian 乾	Heksagram kun 坤
Twórczość, aktywność	Bierność (biorczość)
Manifestacja <i>Yang</i> — aspektu jasnego, pozytywnego, kreatywnego	Manifestacja <i>Yin</i> — aspektu ciemnego, negatywnego, receptywnego
Czas, Niebiosa, Duch	Przestrzeń, Ziemia, Natura
Pierwiastek męski	Pierwiastek żeński
Twarde, ale skrywa w sobie oczekującą słabość (miętkość)	Miękkie, ale zawiera w sobie potencjał twardości
Sprawiedliwość <i>yi</i> 義, elastyczność, łagodność, które przewyżczą swoje przeciwności	Sztywność, siła, przemoc, zadawanie śmierci, karanie
To, co jawne, prawidłowe	To, co niejawne, ukryte, złe moralnie
Wiosna — pora roku, w której wszystko się odradza	Jesień — pora roku, w której wszystko, co żyje, gaśnie i umiera
Żywiol: drewno	Żywiol: metal, ale też woda
Podstawowa liczba: 1, jej potrójność 3, a ogólnie liczby nieparzyste	Podstawowa liczba: 2, jej potrójność 6, a ogólnie liczby parzyste
9 bądź 7	6 bądź 8

Liczby w tabeli związane są z techniką konsultowania wyroczni poprzez wróżenie z łądyg krwawnika. Opis procedury wykracza poza ramy tej

książki. Dość powiedzieć, że heksagram składa się z sześciu linii numerowanych od dołu: ciągłej reprezentującej *Yang*, oraz przerywanej — *Yin*. Procedura wróżenia może dać linię o dwóch „charakterach”: starym i młodym. Stare *Yang* to siła pozytywna zmienna (liczba dziewięć, dojrzała do zmiany w swoje przeciwieństwo), młode *Yang* to siła pozytywna spoczywająca (liczba 7, świeżo po transformacji, a więc wciąż spoczywająca w równowadze, nie ma potencjału do zmiany). Analogicznie mamy stare *Yin*: linia negatywna zmienna i młode *Yin*: negatywna spoczywająca. Tylko linie zmienne mają własne znaczenie, linie bierne nie są uwzględniane. Aby dać choć jedną ilustrację wróżby: chyłące się ku stagnacji i upadkowi imperium — dajmy na to, że współczesne Stany Zjednoczone — to stare *Yang*, którego siła wkrótce się wyczerpie, niosąc regres bądź upadek. Chiny to młode *Yang*, którego siła dopiero powoli, acz nieuchronnie wzrasta. Innymi słowy, Ameryce opada, a Chinom rośnie, jeśli komuś odpowiada takie porównanie. Oczywiście w końcu przyjdzie czas na Chiny, ale póki co — „Chińczyki trzymają się mocno”.

O pierwotnym, przedhistorycznym systemie wróżb wiemy niewiele albo zgoła nic. Można jedynie spekulować, że nie oferował dostatecznie jasnych wyznaczników działania ani nie dostarczał spójnego wyjaśnienia postrzeganej przypadkowości świata. Dopiero pojawienie się *Księgi przemian*, a potem jej zmiany przypisywane królowi Wen (ok. 1150 roku p.n.e., jednak większość badaczy przyjmuje daty późniejsze), sprawiło, że z ośmiu trygramów (mających trzy kreski) system rozrósł się do 64 heksagramów. Tak rozbudowany „język” stał się dość bogaty, aby zaoferować obraz dostatecznie oddający zawilgości realnego świata i umożliwić formułowanie użytecznych porad dotyczących prawidłowego sposobu postępowania.

Oswajanie przypadkowości

W tym miejscu przyda się dygresja dotycząca sposobu „oswajania” przypadkowości. Wyniki wielu badań psychologicznych wskazują, że **do zachowania zdrowia psychicznego ludziom potrzebna jest jeśli nie rzeczywista kontrola nad otoczeniem, to przynajmniej jej iluzja**. Musimy mieć jakąś sferę życia bądź autorytet, który niósłby stuprocentową pewność co do naszej tożsamości, celów życiowych czy poczucia wartości. Ich brak stwarza silny psychologiczny dyskomfort.

Aby wyjaśnić świat pełen przypadkowych zdarzeń, monoteistyczne religie powstałe w rejonie obecnego Bliskiego Wschodu posługiwały się wolą bożą. Nadawała ona sens wydarzeniom i redukowała poczucie bezradności wobec wymykających się rozumieniu zjawisk Natury. Ale **Prawda i jej moc wyjaśniająca pochodziła od Boga, którego moc jednocześnie legitymizowała władcę**. Wszelkie odstępstwa od doktryny religijnej, mocno splecionej z władzą polityczną, były więc najczęściej bezwzględnie tępione. Stąd istniejące w cywilizacji zachodniej takie „tradycje”, jak herezja i walka z nią, nękanie alchemików (protonaukowców), ale też dylematy, jak awantury o rozdział władzy świeckiej i kościelnej.

W Chinach sprawy poszły nieco inną drogą. Posługiwanie się Naczelną Zasadą (Dao) nie przekształciło się w religię monoteistyczną typu bliskowschodniego. Państwo rozciągnęło władzę duchową nad ludem nie przez monopol na Prawdę, ale przede wszystkim poprzez zawłaszczenie (upaństwowienie lub – jak ktoś chce – „kolektywizację”) kultu przodków, co nastąpiło w czasach dynastii Han. Wykształcony wtedy model władzy feudalnej ani nie ingerował w swobodne życie intelektualne, ani nie produkował prawd, których podważanie przez naukowców mogłoby aktywować aparat

represyjny, ówczesny odpowiednik „bijącego serca partii”.

Wpisuje się to w inne obecne w chińskiej cywilizacji tendencje. Jedną z najdonioślejszych była przyjęta przez państwo misja „odzwierzęcania” i cywilizowania ludzi. W rezultacie **czynnikiem decydującym o tożsamości chińskiej były nie religia czy etniczność, a stopień przyswojenia chińskich wartości kulturowych.**

Brak tu miejsca na pełne omówienie wszystkich tego konsekwencji. Dość będzie podsumować dygresję tak: zgłębianie zasad działania wszechświata nie było obwarowane zakazami religijnymi ani nie godziło w autorytet władzy cesarskiej. W wielu okresach historycznych przełożyło się to na większą różnorodność i swobodę idei²⁸, ale też na postęp technologiczny i wynalezienie przez Chińczyków wielu prostych rozwiązań i innowacji, których na próżno szukać w Europie: chomąto, wialnia, pług skibowy itd.²⁹ **Wynalazczość, służąc umocnieniu dobrobytu ludu, stała w służbie państwa.**

Należy tu wspomnieć, że omówiony w poprzedniej ramce **kulturowo uwarunkowany zakaz otwartego kontestowania idei i autorytetów** stał się potężnym, naturalnym hamulcem blokującym m.in. rozwój metody naukowej w Chinach. Taki **brak sprzężenia zwrotnego** to integralna część chińskiej mentalności. Sprowadza się do okaleczenia mechanizmu samoregulacji oraz „rozmyślnego” odcięcia od korekt umożliwiających uczenie się z doświadczenia, co równa się rezygnacji z utrzymania optymalnej sprawności.

Zainteresowany czytelnik niech sięgnie po *Dialogi* Stanisława Lema, w których dysfunkcje związane z zakłóceniami przepływu bodźców korygujących wyjaśnione są wyjątkowo celnie (patrz s. 723). Opisany przez Lema proces narastającej utraty kontaktu ze środowiskiem uniemożliwia reagowanie na zmiany

sytuacji. Szkodliwe tendencje, jeśli nie zostaną wygaszone, szybko doprowadzają do „rozchwiania” coraz to kolejnych elementów systemu. Także zbyt wielka częstotliwość bodźców (np. powódź nowych ustaw i regulacji prawnych) prowadzi do zatorów informacyjnych i pogłębienia stanu „niewrażliwości zwrotno-sprzężeniowej”. Współcześnie określa się to jako **utrata świadomości sytuacyjnej**. Lem podaje przemawiający do wyobraźni przykład postępującego rozchwiania: kierowanie samochodem, który mając luzy w kierownicy, reaguje na polecenia kierowcy z opóźnieniem i mimo jego wysiłków jedzie zygzakiem.

W historii Chin istniał okres merytorycznego współzawodnictwa idei i koncepcji. Ta otwarta „debatą” miała wiele analogii z nam współczesnym gwałtownym rozwojem nauki i technologii. Kulminacja jej efektów nastąpiła w Okresie Walczących Królestw (403–222 p.n.e.). Między innymi funkcjonowanie tzw. Stuszkół przyniosło gigantyczny skok cywilizacyjny, umożliwiając ustanowienie cesarstwa przez Qin – najsilniejsze z ówczesnych państw. Okres ten w późniejszych epokach wychwalano jako złotą erę chińskiej filozofii. Do jego repety jakoś doprowadzić się nie dało.

Niektóre systemy społeczne i polityczne bardziej sprzyjają postępowi i rozwojowi nauki, inne mniej. Chodzi o kształtowanie mentalności i myślenia naukowego, ale i o „odgórne” przyzwolenie na wdrażanie wynalazków. Przykład: zastępowanie pracy niewolników było w ustroju antycznej Grecji niewyobrażalne. Przykładu innego rodzaju blokady – politycznej – dostarcza powieść *Paradyzja* Janusza A. Zajdla. Społeczeństwo sztucznej planety było uczone zafałszowanych praw fizyki, dzięki czemu „kłamstwo założycielskie”, a nawet istnienie uprzywilejowanej elity rządzącej nie dawało się zdemaskować.

Na sytuację walki powyższy schemat przekłada się tak: trzeba wmanewrować przeciwnika w przyjęcie takiej postawy ideologicznej, która albo uniemożliwi mu zachowanie efektywności, albo – już bardziej wprost – uniemożliwi prowadzenie walki i używanie skutecznych metod. Do takich ram fortelu da się wpisać napędzane przez środowiska lewicowe protesty przeciw wojnie w Wietnamie, rozgorzałe w USA pod koniec lat sześćdziesiątych XX wieku. Wpisują się w to też chińskie (a konkretnie dynastii Tang w VII-IX wieku) wysiłki mające rozprzestrzenić buddyzm u mongolskich i tybetańskich przeciwników. Mocno dawali się oni Chińczykom we znaki przez większą część ich historii. Pokojowa religia miała zmoderować agresywną mentalność plemion nękających Państwo Środka.

Bardziej agresywną manifestacją tej prawidłowości – już rasowym fortem, a konkretnie: *chcesz złapać? wpierw popuść!* »16 – będzie doprowadzić do władzy najbardziej radykalną frakcję w obozie przeciwnika. Ekstremizm, skrajne doktrynerstwo i często literalne przestrzeganie dogmatów prędzej czy później doprowadzą do paraliżu sprzężeń zwrotnych w ekonomii i innych dziedzinach życia, zacofania, sterroryzowania ludzi, którzy chcą żyć swoim życiem, zantagonizowania frakcji umiarkowanych. Jednocześnie nawet umiarkowani zwolennicy danej idei zostaną zdyskredytowani, a „wybryki” ekstremistów dadzą siłom zewnętrznym pretekst do interwencji. Taki scenariusz uruchamiany jest rutynowo w czasie tzw. destabilizacji jakiegoś kraju.

Prace nad rozwikłaniem genezy *Księgi* utrudnia też to, że rodowód jej treści protonaukowej i mitologicznej to zagadnienia różne. *Księga przemian* była jednym z kilku równolegle rozwijających się konkurencyjnych systemów wróżenia. Wybiła się jednak nad inne być może dzięki temu, że

oferowała skuteczniejszy system rozumienia i wpływania na świat. Człowiek przestał czuć się bezsilny wobec przemian zachodzących w Naturze. Wcześniej nie miał nawet jak myśleć o ujarzmieniu zjawisk, którymi rządził przypadek, bądź reguły były zbyt zawiłe, aby je zrozumieć. Teraz, wyposażony w *Księgę* i jej wyrocznie, mógł cieszyć się poczuciem kontroli lub stać się rzeczywistym współtwórcą własnego przeznaczenia. Warunkiem sukcesu było oczywiście to, że odpowiednia sytuacja została dostatecznie wcześniej rozpoznana. I właśnie tu *Księga przemian* pokazywała swoją skuteczność. Nie tylko dostarczała fałszywego lub uzasadnionego poczucia kontroli; dyscyplinowała ona użytkownika do tego, aby w swoich planach uwzględniał działające w rzeczywistym świecie mechanizmy oscylacji natężenia zjawisk.

Warto raz jeszcze podkreślić, że taka forma oswojania przypadkowości nie wytworzyła się w cieniu opartej na religii legitymizacji władzy ani jej podziału na świecką i duchową. Dlatego właśnie w umysłach chińskich „niewidzialne przeszkody”³⁰ są po prostu inne niż zachodnie. Na tym też polega odmienność chińskiego postrzegania związków przyczyna–skutek, a więc lokalizowanie (wskazywanie) głównego ogniwa ciągu zdarzeń w innym miejscu, niż byłoby to oczywiste dla „zachodniaka”.

Dzieło *Trzydzieści sześć forteli*, zawierające liczne odwołania do *Księgi przemian*, jest w świetle powyższych rozważań dziełem bardzo szczególnym. **A studiowanie forteli jest treningiem przełamującym pewne blokady w percepcji i interpretacji świata, które zagnieździły się w umyśle zwłaszcza zachodniego czytelnika.** Poznanie zasad działania zgodnych z wykładnią *Księgi* pomoże oprzeć plany i działania na schematach kulturowo obcych nam, Polakom. Potencjalnie stanowią więc punkt startu i inspirację do osiągnięć pozornie niemożliwych lub po prostu

na tyle nietypowych, że nikt „o zdrowych zmysłach” nie próbuje ich zastosować.

Uniwersalne prawidłowości

To, co w tej książce nazywane jest fortelami, to tak naprawdę prawidłowości, prawa, wzorce (ang. *patterns*) – mechanizmy, które manifestują się w rozmaitych postaciach nie tylko w świecie ludzi. Można je zauważyć także w świecie roślin i zwierząt, a nawet w materii nieożywionej. Przykład: specyficzne umaszczenie zebry, choć czyni ją bardziej widoczną dla drapieżników, to wykształcony ewolucyjnie fortel dezorientacji przeciwnika. Silnie kontrastujące białe i czarne pasy zakłócają efekt polaryzacji światła odbijanego od jednolitych powierzchni, które przyciąga pijące krew gzy i muchy – chronią tym samym przed uciążliwymi i groźnymi ugryzieniami owadów.

Starożytni Chińczycy dostrzegli występowanie analogicznych praw i prawideł w świecie ludzkim i w zjawiskach przyrody. Ta obserwacja stała się tworzywem, z którego zbudowany jest fundament *Księgi przemian* i chińskiego rozumienia świata. To też praprzyczyna, dlaczego chińscy myśliciele i poeci tak chętnie operują metaforami, które zestawiają świat ludzki i świat przyrody.

Nie inaczej jest z wojowaniem. W traktacie *Sztuka wojny* widzimy, jak Sun Zi posługuje się metaforą wody, która omija skały, za to wciska się w każdą szczelinę. Swoją rolę woda „cierpliwie” akumuluje, co obleka w słowa Owidiusz, mówiąc: „Kropla drąży kamień nie siłą, a częstym padaniem”.

Naczelną poradą *Trzydziestu sześciu forteli* jest powstrzymanie się od bezsensownego bądź zgubnego działania „na siłę”. Jest to esencja taoistycznej doktryny niedziałania *wuwei* 無為. Zasadza się ona na zaprzęgnięciu do własnych celów sił i procesów, które pulsują w swoich możliwych do przewidzenia naturalnych cyklach. Takie wykorzystywanie zewnętrznych sił jest istotą m.in. *fortelu pożyczonego noża* »3. W przypadku manipulowania stanem przeciwnika zwie się *tai sabaki* (patrz ramka na s. 641–643).

W drugiej, głównej części tej książki, w objaśnieniach mechanizmów działania forteli przykłady zastosowania prawidłowości ilustrowane są przez sytuacje aktywności zarówno pokojowej, jak i konfliktowej (przykłady militarne). Taki podział jest wtórny i mylący — to nieistotny szum. Niech świadomość tego będzie inspiracją do osiągnięcia szerszego spojrzenia na zewnętrzny i wewnętrzny wszechświat ludzkich doświadczeń.

Sekret chińskiego sukcesu

Zalety narodowe i kulturowe Chińczyków

Gdy mówimy o skutecznej realizacji planów, nasuwa się pytanie o to, co doprowadziło Chiny do spektakularnego rozwoju na przełomie XX i XXI stulecia. Jakie reguły postępowania są sekretem chińskiego sukcesu gospodarczego, a z nim politycznego?

Była to nie tylko mrówcza, metodyczna praca, ale i realizowanie sprawdzonych recept na skuteczne działanie. Recepty te wyekstrahowano z dziesiątek, jeśli nie setek epizodów historii Państwa Środka. Składają się one na mentalność nie tylko zwykłych obywateli, ale i przywódców — wykształconych i doskonale znających historię własnego kraju.

Wśród rozmaitych kompilacji porad i wzorców postępowania poczesne miejsce zajmuje *Trzydzieści sześć forteli*. Jest to zbiór konkretnych wskazówek (albo mocniej — wytycznych), które pozwalają do maksimum wykorzystać własne możliwości. Ich główna praca odbywa się w dwóch miejscach.

Po pierwsze zasadniczym miejscem wywierania wpływu jest umysł własny i przeciwnika. Jest to miejsce, gdzie rodzą się i kształtują wszystkie plany — są tam one w fazie *Yin*, stanowiąc zaledwie załączek potencjalnego zwycięstwa. Skuteczność chińskich działań polega więc na umiejętnym pokierowaniu oponentem tak, aby te plany zniweczyć. Choćby sprawić, aby w którymś momencie przeciwnik niepostrzeżenie dla siebie

znalazł się w pozycji umożliwiającej pokonanie go minimalnym kosztem. Już to omówiliśmy.

Drugie miejsce „przyłożenia dźwigni” znajduje się na poziomie kształtowania środowiska życia i prowadzenia interesów.

W krajach ukształtowanych mentalnością konfucjańską, takich jak Chiny czy Korea Południowa, rząd tradycyjnie widziany jest w roli opiekuna i edukatora. Jego zadaniem jest tworzenie obywatelom możliwości pracy i akumulowania jej owoców. I role te wypełnia!

Umiejętnie wprowadzony pod koniec lat siedemdziesiątych model liberalny stworzył w Chinach „kapitalizm w czystej postaci”. Tym samym powstało pole dla bujnego rozwoju fabryki świata — huczącej od aktywności podobnej do polskiej eksplozji przedsiębiorczości w początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku.

Innym przykładem jest Korea Południowa, która z roli rozpaczliwie zacofanej, zniszczonej okupacją i wojną kolonii japońskiej, a później izolowanego politycznie kraiku, zmieniła się w „azjatyckiego tygrysa”. Podobnie zresztą jak inna wyspa³¹ — Tajwan. Choć Korea nie poszła tą samą drogą co Chiny, jej sukces także jest owocem połączenia azjatyckiej pracowitości z „zamordystyczną” kontrolą i regulacją gospodarki przez rząd. Także i tutaj **kluczem było należyte przygotowanie odpowiedniego środowiska do rozwoju!** W Korei Południowej centralne sterowanie i realizacja odgórnych planów, w przeciwieństwie do polskiego socrealizmu, były przeprowadzone racjonalnie. Koreańczycy skutecznie chronili własną gospodarkę przed importem i obcym kapitałem (regulowali przepływ dewiz i napływ obcych inwestycji), przy tym dozwolali na naruszanie krępujących innowacyjność praw własności intelektualnej³².

Koreańczyków wspomogły okoliczności zewnętrzne: pozyskali reparacje wojenne i wsparcie USA. To kieszonkowe pozwoliło im na dobry start. Byli

więc w lepszej sytuacji niż PRL, którego obywatele musieli praktykować internacjonalistyczną miłość z większym bratem: „Sowieci kochali nas za żarcie, a my ich za wzięcie”.

Ale żarty na bok! Polska specyfika wpisuje się świetnie w bardziej ogólną różnicę między chińskim a zachodnim pojmowaniem roli państwa. Tradycyjny polski podział na „my — naród” przeciw „oni — rząd” jest mocno ugruntowany historycznie rozbieżnością interesów między władzą polityczną a obywatelami: konflikt szlachta — król, zabory, potem okupacja przez Niemcy i ZSRS.

Na Zachodzie państwo było lewiatanem, którego interes stał w sprzeczności z interesem jednostki. Ta opozycja przejawiała się w różnych postaciach oraz silniej lub słabiej w zależności od historycznych okoliczności. Przykładem jest konflikt władzy cesarskiej, papieskiej i pomniejszych książąt w okresie istnienia Świętego Cesarstwa Rzymskiego. Dziekiem tego i innych konfliktów są instytucje i idee wolności obywatelskich, praw człowieka, demokracji (cokolwiek ma ona znaczyć) i koncepcja równości wobec prawa, a więc i możliwość pozwania państwa przez maluczkiego obywatela. Są to, oprócz wartości chrześcijańskich, fundamenty całej cywilizacji zachodniej.

Z tego obrazu wyłania się kolejny, trzeci sekret sukcesu Chin. Jest nim **imperatyw utrzymania wewnętrznej harmonii na linii lud — władza** i odporność na wpływ zewnętrzny. W zasadzie cała chińska historiografia, ukształtowana m.in. myślą konfucjańską, niesie to dydaktyczne przesłanie, że władca i dynastia są obaleni, gdy popadną w moralny upadek i doprowadzą do zaburzenia społecznej harmonii. Częścią tej harmonii jest zadowolenie i materialny dostatek ludu, będące wynikiem prawości władcy.



Znak pisma chińskiego he 和 (harmonia, pokój) składa się z dwóch elementów: he 禾 (zboże, ziarno) oraz kou 口 (usta). Pierwotnie znak odnosił się do odpowiedniego wymieszania składników potrawy i oznaczał tyle, co smaczny. Taka harmonia komponentów zmieszanych we właściwych proporcjach, do której pasuje słowo tiaohé 調和, odnosiła się także do muzyki. Znaczenie objęło też harmonię społeczną — do niej prowadzi zmoderowanie skrajnych opinii i znalezienie konsensusu. Sztuczka mnemotechniczna zupełnie niezwiązana z etymologią znaku (ale „coś w tym jest”) pozwala tłumaczyć budowę znaku tak: gdy zboża jest pod dostatkiem, by nakarmić gębę ludu (dostanie on chleba i igrzysk), harmonia i równowaga będą zapewnione (lud nie będzie palić opon przed sejmem).

Władca dbający o dobro ludu zapewni sobie jego przychylność i mieszkańcy nie tylko nie uciekną z jego kraju, ale i będą garnąć się pod jego władzę, przybywając z krain przyległych. Siła militarna pojawi się samoistnie. „Pielęgnujący cnotę [takiego] miłosierdzia *ren* jest niezwyciężony”³³, konfucjańska maksyma rozbrzmiewa echem poprzez stulecia... i rezonuje w Pekinie, ale i Singapurze, w Tajwanie, Korei i innych konfucjańsko-chińskich *splinter-colonies*³⁴, niech będzie, że i w Japonii.

Władca zaniedbujący państwo traci też tzw. Mandat Niebios, czyli legitymizację swojego panowania zapewnioną przez m.in. cnotę De 德 i duchy zmarłych przodków. Taka sytuacja upadku moralnego, przeważnie współwystępująca z zakłóceniem produkcji żywności, kończyła się zawsze zwiększeniem liczby na liczniku chińskich cykli dynastycznych o jeden: zwycięstwem którejs z coraz częstszych rebelii. Ich przywódcy zwykle

proklamowali powstanie nowej, czystej moralnie dynastii, co równało się przywróceniu powszechnej harmonii.

Przykładem, już z polskiego podwórka, jest ogromna skala emigracji zarobkowych doświadczana w Polsce w ostatnim dziesięcioleciu. Bodaj najlepiej spuentował ją rysownik Jerzy Krzętowski, przedstawiając prezentera programu informacyjnego, który mówi: „Donald Tusk obiecał czterysta tysięcy nowych miejsc pracy, minister pracy Wielkiej Brytanii zaprzecza tym informacjom”.

Brak poczucia wspólnego celu i jedności między obywatelami i władzą jest dostrzegalny nie tylko w czasach PRL, ale i we współczesnej Polsce. Wynikająca z tego dewastacja środowiska życia społecznego przejawia się w wielu aspektach naszej egzystencji. Ale jaki jest koń — każdy widzi.

Wróćmy do Azji. Echo chińskich wzorców można spostrzec w sytuacji politycznej między ChRL i Tajwanem. Odkąd w 1997 roku Hongkong przeszedł pod administrację Chin, jego stopniowo zawężana autonomia gospodarcza i polityczna jest postrzegana przez Tajwańczyków jako model ich własnego losu po integracji politycznej z ChRL. Być może wbrew intencjom władz ChRL jest to model dla mieszkańców Tajwanu odstrasżający. Podobny wzorzec przejawia się na linii Tajwan–hakkijscy emigranci. Emigranci to pieniądze napływające do kraju, a więc rząd Tajwanu bardzo skrupulatnie dbał i dba o odpowiednio zachęcające warunki dla licznej hakkijskiej populacji.

Skrajnie zaogniona sytuacja antagonizmu władzy i narodu oraz definitywnego końca cyklu dynastycznego miała miejsce w Chinach niemal dokładnie sto lat temu. Obca mandzurska dynastia usadowiła się tam w 1644 roku. Dawała się ona etnicznym Chińczykom mocno we znaki i z czasem wybuchało coraz więcej buntów przeciw „skorumpowanej i nieudolnej władzy obcych”. Mocarstwa zachodnie, dążąc do własnych

celów, skrupulatnie jątrzyły i pogłębiały te antagonizmy, często wspomagając naprzemiennie lub równocześnie strony wewnętrznego konfliktu. I podobnie jak w Polsce **»33.3 ofiary społecznego rozkładu były jednocześnie jego współtwórcami.** Zapobieżenie temu zjawisku jest rdzeniem koncepcji wojny partyzanckiej opracowanej przez Mao Zedonga **»4.7.**

Zamęt narastał, aż po obaleniu ostatniego cesarza w 1911 roku Chiny popadły w zupełny chaos polityczny, tzw. okres warlordyzmu. Przyciągnęło to lokalnego „zaborcę” — Japonię. Jedność (wewnętrzna) i wyzwolenie (spod okupacji japońskiej) — bo te hasła widniały na sztandarach Chińskiej Armii Narodowo-Wyzwoleńczej — udało się Chinom osiągnąć dopiero w 1949 roku, w którym Mao Zedong proklamował powstanie Chińskiej Republiki Ludowej. Od tamtego czasu prowadzona pod sztandarem Komunistycznej Partii Chin walka z imperializmem i obcą ingerencją w sprawy Chin należała do głównych myśli przewodnich cementujących jedność władzy i obywateli. Jedność ta stała się jednym z fundamentów, na których zbudowano widziany przez nas obecnie wzrost potęgi Chin.

Ostatnim już, czwartym elementem jest **myślenie perspektywiczne wykraczające poza horyzont czasowy i ramy rozumienia związków przyczynowo-skutkowych brane pod rozwagę w kręgu cywilizacji zachodniej.** Ta dalekosiężność planowania polega na czynieniu przygotowań i planów nie na „wypadek” odwrócenia układu sił. W rozumieniu Chińczyków odwrócenie trendu wydarzeń nie jest czymś, co trzeba wywalczyć — ale okolicznością nadchodzącą nieuchronnie. Zamiast więc „zawracać kijem Wisłę”, Chińczycy spokojnie siadają nad brzegiem rzeki i — w myśl ichniejszego przysłowia — cierpliwie czekają, aż spłynie nią ciało ich wroga. Czasami sprawy sprytnie przyspieszając. Zamiast więc trwonić siły na powstrzymanie nieuchronnego upadku, starają się

zminimalizować jego dotkliwość, trochę w duchu planu Seldona z powieści *Fundacja Asimova*.

Nie od razu Rzym zburzono



Czas na konkretny przykład. Częścią znaku *Yin-Yang* są dwie bliźniacze kropki. Każda z nich symbolizuje tę prawidłowość, że zjawisko nawet w swoim największym natężeniu zawiera ziarenko swojego przeciwieństwa – zaczątek swojego nieuchronnego załamania, końca, przemiany w odwrotność. Rozumiejący to Chińczyk może być zainteresowany nie tyle zwalczaniem zjawiska w jego apogeum, ile dalekowzrocznym, cierpliwym pielęgowaniem niemal niedostrzegalnego trendu.

Skutkiem wygranych przez Rzym wojen punickich (264–146 p.n.e.) były zmiany społeczne w postaci znikania „klasy średniej”, czyli klasy drobnych posiadaczy ziemskich. Pogłębiały się różnice majątkowe między biednymi szeregowymi obywatelami a posiadaczami rozrastających się posiadłości. To nieuchronnie prowadziło do napięć społecznych. Armia obywatelska, rekrutowana z rzymskiej „klasy średniej”, została zastąpiona armią zawodową. Zmiany te w końcu doprowadziły do upadku republiki i powstania cesarstwa, a w dalszej perspektywie – przyczyniły się do upadku całego Rzymu.

Oczywiście w przypadku konfliktu między Rzymem a Kartaginą efekt nie był celowo wywołany. Jednak w świecie chińskim ta oczywistość oczywista by już nie była. Może przecież dojść do tego, że wrogowi pozwala się wygrać, by w dalszej perspektywie zgubiła go własna pycha lub niewłaściwe spożytkowanie przedwczesnego zwycięstwa. Można też zainicjować lub wzmacniać pewne

dysfunkcje, błędy i wypaczenia, które kiedyś tam w jeszcze niewidzialnej i nieokreślonej przyszłości doprowadzą go do upadku. Ilustracją takiego metodycznego doprowadzania przeciwnika do klęski jest opowiadanie »5.1.

Stoi za tym następujące rozumowanie: sprawy będące w zaczątku łatwo doprowadzić do pożądanego stanu: łatwo jest zniszczyć niepozorny żołądź, ale stuletni dąb — już nie. To umysł przeciwnika jest miejscem, w którym te plany, póki są jedynie w fazie układania, można minimalnym nakładem środków zneutralizować. Sztuką osiągnięcia sukcesu będzie więc poczynienie zawczasu niepozornych działań, które są zaczątkami zwycięstwa gdzieś tam w odległej przyszłości³⁵. Jeśli sprawy puścić w ruch z „chińską” przenikliwością, to niczym w słynnej anegdocie o efekcie motyla skutek zabiegów i działań będzie nieproporcjonalnie wielki — ale widoczny dopiero w następnym pokoleniu. Ot i cała tajemnica.

Trzydzieści sześć? Forteli?

O fortelach i obrazach mentalnych

Wszystkie współczesne wersje *Trzydziestu sześciu forteli* wywodzą się z mocno zniszczonej broszurki wynalezionej u przydrożnego sprzedawcy w prowincji Shaanxi w 1941 roku. Okazała się ona reprintem wcześniejszej książki datowanej na późną dynastię Ming lub wczesną Qing, a zatytułowanej *Tajemna sztuka wojny. Trzydzieści sześć forteli*. W książce nie było ani nazwiska autora, ani wzmianki o wydawcy. Oryginalny tekst wymieniał jedynie fortel i oferował komentarz nawiązujący do zmian stanów *Yin* i *Yang* oraz *Księgi przemian*.

Kompilacja została wydana jeszcze w tym samym roku. Stała się znana i zyskała popularność po tym, jak wzmianka o niej, napisana na podstawie jednego z nielicznych zachowanych egzemplarzy reprintu, została opublikowana w dzienniku „Guangming Ribao” (光明日报) 16 sierpnia 1961 roku. W następnym roku w gazecie „Beijing Wanbao” (北京晚报) pojawił się felieton wyliczający wszystkie fortele. Właśnie na podstawie tego felietonu w 1969 roku w Hongkongu pojawiło się pierwsze wydanie *Trzydziestu sześciu forteli*. Było ono pierwszym kamyczkiem gigantycznej lawiny klonów książki i ich wydań pirackich zarówno w Hongkongu, jak i na Tajwanie. Wydania te nie zawierały oryginalnego tekstu, który — jak wspomniałem wcześniej — został opublikowany dopiero w końcu lat siedemdziesiątych, już po śmierci Mao. Od tamtego czasu napisano

dziesiątki, jeśli nie setki książek o *Trzydziestu sześciu fortelach*. W każdej większej księgarni książki im poświęcone zajmują jedną albo i więcej półek, współdzieląc miejsce ze wspomnianą już *Sztuką wojny* autorstwa Sun Zi.

Liczba trzydzieści sześć ma specyficzne znaczenie idiomatyczne. Sześć podniesione do kwadratu daje trzydzieści sześć, co wskazuje na „komplet”, „wszystkie elementy jakiegoś zbioru”. Dla ilustracji, starożytni Chińczycy, wymieniając wszystkie zawody swoich czasów, mówili o „trzydziestu sześciu profesjach” (*sanshiliu hang* 三十六行). W związkach frazeologicznych liczba ta może znaczyć tyle, co wszystkie istniejące, wszystkie możliwe, a zatem: *sanshiliu ce* 三十六策, *sanshiliu ji* 三十六計, *sanshiliu zhao* 三十六著 oznaczają wszystkie możliwe fortele/intrygi.

Liczba sześć, odnosząc się do spraw wojskowych (*wu* 武), wiąże się ze wspomnianą wcześniej koncepcją skrytych metod *guidao* i jako taka związana jest z pierwiastkiem *Yin*. W numerologii podniesienie do kwadratu daje „najwyższe natężenie” zjawiska. A więc sześć podniesione do kwadratu to najwyższa możliwa koncentracja tego pierwiastka. *Yin* od najdawniejszych czasów kojarzone jest ze śmiercią, która towarzyszy wojnie. *Yin* jest też czymś „ukrytym”, tajnym. W ten właśnie specyficzny sposób sztuka prowadzenia działań wojennych została postawiona po tej samej stronie co stosowanie forteli i podstępów. Związek z *Księgą przemian* oraz wydzielenie sześciu grup po sześć forteli były mistrzowskim posunięciem marketingowym skrytego w mrokach niepamięci autora kompilacji.

Prezentowane w tej książce fortele zdecydowanie nie są sztuczkami czy trikami. Bliżej im do podstępów, jednak według *Słownika języka polskiego* pod redakcją Witolda Doroszewskiego podstęp to „sprytne działanie mające

na celu oszukanie kogoś”, a fortel to „sprytny sposób pokonania trudności, osiągnięcia czegoś, wybieg, podstęp”.

Fortel w języku staropolskim

Radosław Sikora w swojej znakomitej książce o husarii opisał dawne znaczenie słowa fortel.

„Będąc z jednej strony synonimem słowa podstęp, oznaczał również każdego typu przeszkodę (czy to naturalną, czy też stworzoną ręką ludzką), która utrudniała swobodne przemieszczanie się i atakowanie przeciwnika chronionego przez ów fortel. Przykład takiego znaczenia znajduje się w opisie bitwy pod Parkanami:

[Polacy] żadnego nie mieli fortelu, to jest ani rowu, ani płotu, ani wioski, przy czym by się mogli bronić, bo się to w gołym polu stało³⁶.

Podobnie w opisie bitwy pod Kłuszynem:

Niemcy jednak [...] przy fortelach zwykłych stanąwszy jako przy błocie, przy płocie, przy gęstwinie pieszey, szkodzili nam³⁷.

Tak więc gołe pole to miejsce pozbawione forteli. Z kolei rowy, płoty, zabudowania, błota, gęstwina (czyli teren pokryty krzewami lub drzewami) to właśnie fortele. Fortelami były też szańce, kozły hiszpańskie, świńskie pióra, mury, parkany, czyli fizyczne przeszkody, które utrudniały albo wręcz uniemożliwiały ruch przeciwnika. Aby nie było wątpliwości, dodam, że fortemem nie był ogień broni palnej wroga.

Dla kawalerii kluczowym czynnikiem była możliwość szarży na przeciwnika w otwartym/gołym polu (wtedy nic nie wstrzymywało jej ruchu, nic nie łamało jej szyków, miała swobodny dostęp do żołnierzy wroga). W innym wypadku kawaleria musiała szarżować na przeciwnika

stojącego za fortem (wtedy ów fortel sam w sobie mógł uniemożliwić zbliżenie się kawalerzystów do nieprzyjaciela, co najczęściej kończyło się odwrotem atakującej jazdy)”³⁸.

Chińskie słowo *ji* 計, jeśli zbudować jego definicję ostensywną³⁹ na bazie *Trzydziestu sześciu forteli*, wychodzi poza zakres znaczeniowy polskich słów „fortel” i „podstęp”. *Ji*, zwłaszcza w kontekście wojskowym, jest oczywiście tłumaczone jako „fortel”, jednak nie jest to tłumaczenie ścisłe. *Ji* oznaczało pierwotnie **plan, kalkulację, schemat** bądź **wzorzec postępowania**. Nie chodzi więc o oszukanie czy pokonanie przeciwnika, ale o skuteczne zaplanowanie i realizację zwycięskiego posunięcia. Dopiero od wczesnych wieków średnich znaczenie słowa *ji* poszerzyło się o misterną intrygę, w założeniu prowadzoną skrycie przed jej ofiarą.

Rzeczywistość jak zwykle nie przystaje do języka — albo odwrotnie. Nie wszystkie fortele dadzą się poszufladkować bez stawiania oporu. Fortel *zamarkuj atak na Wei, aby uratować Zhao* to taktyka wojenna (lub fortel wojenny), która polega nie tyle na oszukaniu przeciwnika, ile na manipulacji sytuacją w celu skłonienia go do korzystnego dla nas zachowania. Podobnie jest z zaleceniem *zabierz opał spod kociołka*. Nie ma ono w sobie nic z oszukiwania przeciwnika: jego zasada polega na skrytym, skrupulatnym pozbawianiu przeciwnika materialnych podstaw funkcjonowania. Tytuł tej książki, gdyby silić się na ścisłość i nawiązać do kwestii pozbawiania przeciwnika świadomości sytuacyjnej, można by przetłumaczyć na język polski jako „Trzydzieści sześć sprytnych planów”. Jeśli podkreślić pierwiastek poszukiwania pewnych ogólnych prawidłowości, tytuł musiałby brzmieć „Trzydzieści sześć wzorców” (ang. *patterns*), które dopiero w konkretnej sytuacji konfliktu manifestują swoją naturę jako coś, co nazywamy fortem.

Zdaniem niżej podpisanego chińskiemu *ji* najbliższej byłoby do nieistniejącego w języku polskim słowa obejmującego łącznie szachowe otwarcie, grę środkową i grę końcową. Analogia szachowa, a przede wszystkim mająca swoją tradycję teoria otwarć szachowych to świetny odpowiednik chińskiej sztuki podstępu. Biegłemu graczowi wystarczy rzut oka, aby zorientować się w taktyce i celu oponenta, a nawet zidentyfikować konkretną *rozgrywkę* z nazwy. W tej sferze poruszają się arcymistrzowie — nie tylko szachowi, ale we wszystkich innych dziedzinach ludzkiej aktywności. Oprócz zyskanego nieustannym intensywnym treningiem pełnego kontaktu z rzeczywistością, co daje im zdolność do dowolnego, doraźnego modyfikowania procedur, rachuby prowadzą oni nie na poziomie pojedynczych ruchów, ale właśnie całych ich *sekwencji*, zwanych *kombinacjami*. A więc może Trzydzieści sześć rozegrań (albo rozgrywek?)

Ji odwołujące się do przykładów historycznych są też rodzajem *obrazów mentalnych* (patrz poniżej). Przesłane do umysłu odbiorcy gotowe szablony pozwolą zaoszczędzić zmuśnych opisów i wyjaśnień lub spuentować skomplikowaną sytuację. Takich recept Chińczycy mają oczywiście znacznie więcej niż trzydzieści sześć. Liczbę najbardziej rozpoznawanych i znanych szacuje się na kilkaset, przy czym ich przesłanie często się powtarza.

Te obrazy mentalne są sposobem zrozumienia sytuacji. Dostarczają też sprawdzonej metody na jej opanowanie. Ich wartość praktyczna polega na tym, że pozwalają wyczuć istnienie zagrożenia, które nie jest dostępne bezpośredniej obserwacji. Rodzajem obrazu mentalnego (w znaczeniu użytecznej siatki pojęciowej, schematów i wzorców poznawczych, ramifikacji/interpretacji, doktryny wojennej, paradygmatu, modelu, na podstawie którego podejmowana jest decyzja i działanie) jest opisane powyżej naukowe podejście do prowadzenia wojny, obecne w traktacie

Sztuka wojny. Pozwalają widzieć więcej, zgodnie ze słowami Henriego Bergsona „Oko widzi tylko to, co umysł gotowy jest przyjąć”.

Obraz mentalny i priming

To – mówiąc prostym językiem – stworzony w naszych głowach **model** sytuacji, jaką obserwujemy. **Model jest zawsze uproszczony** i składa się zazwyczaj **tylko** z tych elementów, które zdołaliśmy dostrzec lub uznaliśmy za kluczowe. Na jego jakość może wpływać złośliwy przeciwnik – podsuwając zafałszowane elementy lub ukrywając prawdziwe. Na jakość modelu wpływa też stan emocjonalny, np. zdenerwowanie, przygnębienie. Już sam proces spostrzegania zależy od tzw. gotowości percepcyjnej i łatwo poddaje się manipulacji. W jego trakcie zachodzi porównywanie danych sensorycznych (to, co widzimy zmysłami) z danymi pamięciowymi. **To, jakie dane zostaną pobrane z otoczenia, zależy od danych pamięciowych, ze szczególnym naciskiem na oczekiwania.**

Przykładem przesyłu obrazu mentalnego jest zjawisko **primingu (torowania)** – jeśli człowiek zostanie uprzedzony o rodzaju bodźców, rozpoznanie będzie łatwiejsze. Rozpoznanie słowa „karabin” będzie łatwiejsze, jeśli przed nim pojawi się słowo „broń”⁴⁰.

Priming w szacie ułatwienia dla uczestników obserwujemy w teleturnieju „Jeden z dziesięciu” – prowadzący przed zadaniem pytania uprzedza, z jakiej będzie ono kategorii. Niezliczoną ilość przykładów dostarczają dzieła kultury popularnej. W ileż to odmalowanych na papierze czy celuloïdzie scen włączony jest krótki, migawkowy obraz przedmiotu, który za chwilę zostanie użyty do zadania „zaskakującego” ciosu w pojedynku albo przyczyni się do zwrotu akcji.

Przykładem praktycznego wykorzystania obrazów mentalnych do podtrzymania „interakcji ze środowiskiem”

(zasada D na s. 50) są założenia teoretyczne fikcyjnej doktryny wojennej opisanej w powieści *Taktyka błędu* Gordona R. Dicksona:

Każdy większy zestaw działań taktycznych zawiera w sobie pewną liczbę działań przeznaczonych dla jednostek składających się na komendę, tak że pojedynczy żołnierz, słysząc ogólne słowo kodowe przeznaczone dla komendy, do której należy, wie natychmiast, w jakich granicach powinny mieścić się akcje wszystkich grup, wszystkich drużyn i jego własnego zespołu.

[...] nikt, łącznie z dowodzącym bitwą czy też dowódcą wszystkich sił, nie wypełnia zwykłych rozkazów. Wszyscy natomiast — aż po pojedynczego żołnierza — działają we wspólnym wysiłku jako członkowie zespołu. Rezultat jest taki, że zostają wyeliminowane przerwy w łańcuchu rozkazów, nieporozumienia, niewłaściwe rozkazy i wszelkie inne rzeczy, które potrafią na nieszczęście wprowadzić zamieszanie w plan bitwy. I gdyby tylko to, każdy podwładny, poczynając od najniższego stopniem, jest w stanie zająć miejsce swego zwierzchnika, dysponując dziewięćdziesięcioma procentami tej wiedzy, którą posiadał jego przełożony, zanim został wyłączony z gry⁴¹.

Czytając rozmaite zamieszczone poniżej przykłady użycia forteli, czytelnik zauważy, że ta sama sytuacja może być rozpoznana jako kilka różnych forteli. Gdy zmagania z przeciwnikiem to ciąg kilkudziesięciu posunięć, jeden fortel może opisywać cały ten ciąg, a inne fortele rozmaite mniejsze lub większe jego segmenty albo pojedyncze posunięcia.

Decyduje o tym m.in. to, że trzydzieści sześć forteli jest wtórnym przejawem działania czterech naczelných zasad opisanych na s. 47–50. Oprócz tego decyduje przyjęty punkt widzenia i to, co wzięte jest za kryterium: cel fortelu, użyta metoda, punkt podparcia, w którym następuje działanie. Ważne jest też, aby rozdzielić cele wykonawcy i inspiratora, często zbieżne tylko przygodnie lub przez ograniczony czas. Przyjmowanie kilku różnych perspektyw jest bardzo pożyteczne, by uwolnić się z kolein

nieuzasadnionych mniemań i obrazów zasugerowanych przez przeciwnika. Zwłaszcza spojrzenie z perspektywy rachunku zysków i strat przeciwnika pomoże trzeźwo ocenić, które z ujęć pozwoli wybrać najskuteczniejszą metodę działania.

To tak jak z łamigłówką polegającą na łączeniu liniami punktów rozrzuconych w pozornym bezładzie. Punkty można łączyć na wiele sposobów, z których każdy daje inny obrazek. Inną metaforą, która świetnie opisuje proces rozgrywania przeciwnika, jest perforowany arkusz papieru. Gdy położyć go na uzyskany obraz sytuacji, przez część otworów w szablonie można potwierdzić istnienie pewnych istotnych elementów. Lokalizacja otworów podpowie, gdzie szukać „brakujących elementów układanki”. Brak obrazu w otworze będzie wtedy oznaką, że przeciwnik skutecznie ukrył swoje działanie, a ty jeszcze go nie wykryłeś. Zaletą arkusza jest to, że zasłania szum informacyjny i zalew nieistotnej informacji, często celowo powiększany przez nieprzyjaciela. Cały wzorek, niezależnie od tego, w jakim stopniu wypełniony jest przez twoje „dane wywiadowcze” (to, co wiesz o sytuacji), stanowi praktyczną instrukcję działania. Taki szablon ma u Chińczyków swoją nazwę — to właśnie jedno z setek *ji*.

Chińskie fortele to rodzaj wielozadaniowych obrazów mentalnych. Oferują nie tylko interpretację sytuacji, ale i ogólnie zarysowaną procedurę jej obrócenia na własną korzyść. Poprawnie fortele winny być przetłumaczone do formy nazwy tej procedury działania, tak jak nazwy rozgrywek w podręczniku gry w szachy. O ile taka decyzja jest naturalna w ostatnich sześciu fortelach, w których występuje znak *ji*, o tyle pozostałe stanowią *chengyu*. To specyficzny dla języka chińskiego rodzaj cztero- lub sporadycznie pięcioletnich wyrażen idiomatycznych. One też są

rodzajem obrazów mentalnych. Na język polski powinny być przetłumaczone w formie bezokolicznikowej lub w formie zalecenia.

Trudno pogodzić obie konwencje, tym bardziej że tylko niektóre fortele odwołują się do powszechnie rozpoznawanych wydarzeń historycznych lub wydarzeń z dzieł fikcyjnych. I tak fortel »24 należałoby przełożyć jako „pożyczenie drogi, by uderzyć na Guo” albo „[jak] pożyczyć drogę, by zaatakować Guo”. To w języku polskim jednak zgrzyta. Jak skomplikowane, ale zarazem ciekawe jest zadanie tłumaczenia zwrotów z języka chińskiego, można zobaczyć na przykładzie podstępu konia trojańskiego. Po chińsku, na wzór *fortelu pustego miasta*, mamy *mumaji* 木馬計 — fortel drewnianego konia. Gdyby jednak z wojny trojańskiej chińskim zwyczajem stworzyć *chengyu* upamiętniające jej zakończenie, byłoby to być może „drewniany koń zdobywa miasto”, „drewniany podarek podstępnych Greków”, „zdobyć miasto drewnianym koniem” albo — stosując konwencję bliższą tej wybranej przeze mnie: „przeniknij do miasta w drewnianym koniu”. Skończyło się na Wergiliuszowym „boję się Greków, nawet gdy niosą dary”. Zostańmy przy formie zalecenia.

Tłumaczenie znaczenia przysłów-*chengyu* zostało na użytek niniejszej książki podporządkowane jej funkcji poradnikowej. Alternatywne „wlanie” chińskiego przysłowia w formę nazwy stosuję w odniesieniu do fortelu »21 — w jego przypadku uznałem, że forma porady to zbyt kurczowe trzymanie się własnej konwencji. Takie odstępstwo jest zresztą zgodne z duchem całej książki — konwencje trzeba odrzucać, gdy utrudniają, zamiast pomagać w rozumieniu i wpływaniu na rzeczywistość. Pamiętajmy jednak cały czas, że choć prawidłowe tłumaczenie fortelu to wskazanie kierunku planowania działań, forma porady z punktu widzenia chińskiego oryginału jest wybrana arbitralnie. Nie tylko starożytny język chiński pewnych informacji nie przenosi, ale też forma czteroznakowego *chengyu*

dotatkowo wycina informacje dostępne do wysnucia jedynie z dłuższej formy językowej.

„W rzeczy samej, nic nie jest złem ani dobrem samo przez się, tylko myśl nasza czyni to i owo takim” — mówi Szekspir ustami Hamleta⁴². Wcześniejsze rozważania jasno pokazały, że używanie *ji* nie podlega ocenie etycznej — są pozamoralne. Dobre i złe są dopiero fortele i podstępny, a więc formy, w jakich przejawia się jakiś konkretny mechanizm funkcjonowania świata. Określenia takie, jak „przebiegły”, „zdradliwy”, dotyczą raczej konkretnych zastosowań i sytuacji, w których wzorzec postępowania czyjąś decyzją zmaterializował się w postaci podstępu. Także dlatego właśnie słowo fortel w większości wystąpień pojawia się w książce jedynie jako wygodny skrót myślowy.

Trzeba też uważać z użyciem słów i „sojusznik”, „przeciwnik”, i „oponent”. Te określenia, sugerujące jakąś stałą rolę przypisaną uczestnikom, nie pasują do zmieniającego się dynamicznie konfliktu rozumianego po chińsku. W świecie intryg i podstępów wzajemna relacja nie jest ani jednoznaczna, ani przez strony respektowana, ani nie odzwierciedla rzeczywistych różnic interesów. Ze względu na to, że fortele kierowane są często przeciw sojusznikom, stan faktyczny jest lepiej scharakteryzowany nie przez słowo „wróg” czy „przeciwnik”, a przez określenie „cel wywieranego przez fortel wpływu” albo zgrabniej — „współuczestnik” lub „rywal”.

W kwestii ostrożności procesowej

Rozmaite uwagi i zastrzeżenia

Niniejsza książka nie jest opracowaniem naukowym, a popularnonaukowym. Nie miała na celu wyczerpującej analizy podjętych tematów, a jej zawartość sinologiczna, poza nielicznymi wyjątkami, została przykrojona do celu praktycznego zastosowania. Wiedza nieużyteczna jest bezwartościowa. Dlatego też w analizach wzorca fortelów brakuje tłumaczeń i opisów oryginalnej zawartości kompilacji forteli. Zamiast niej czytelnik znajdzie moją autorską interpretację. W wielu miejscach — w moim odczuciu najistotniejszych — zamieszczam anglojęzyczne odpowiedniki opisywanych terminów i koncepcji. Ułatwi to dociekliwym czytelnikom poszukiwanie informacji na własną rękę.

Inspirując się tą elastycznością — a także słynnym powiedzonkiem zaczerpniętym z buddyzmu zen „Gdy mędrzec wskazuje Księżyc, głupiec patrzy na palec” — zdecydowałem uprzykrzyć życie złośliwcom i rozmaitym czepialskim: nie ujednolicam wszystkich nazw forteli pojawiających się w tekście. Jednoznacznie identyfikuje je numer, i to zupełnie wystarczy. My zaś powinniśmy nauczyć się rozpoznawać samą myśl, zasadę działania, a nie kurczowo trzymać się jakiegoś sposobu jej sformułowania. **Przesłaniem całej książki jest nauczyć się dostrzegać prawidłowości niezależnie od tego, w jakiej formie i w jakiej sytuacji się przejawia.**

Innym problemem jest wyrażanie oryginalnych wieloznaczności chińskich terminów i koncepcji. Takie próby kończą się ugrzęźnięciem w rozwlekłych dywagacjach i nudnych zestawieniach dorobku rozmaitych sinologów. Dla praktyka nie ma to istotnej wartości. Zresztą, co to za wiedza, której nie da się zastosować w praktyce życia codziennego?

Zaprezentowane przykłady historyczne mają przede wszystkim ukazywać mechanizm danego fortelu, pełnią więc dla niego funkcję definicji ostensywnej. Zostały dobrane tak, aby czytelnik mógł wypreparować działający mechanizm i zobaczyć go w pełnej krasie. Cała reszta jest przygodna — jak podpowiada motto książki — to nieistotny szum.

Zdarza się, że przykłady są zaczerpnięte z fikcji literackiej lub też zaprezentowany w nich mechanizm zakłada istnienie nieweryfikowalnych wewnętrznych motywów działania postaci. Z tych właśnie powodów niektóre przykłady historyczne autor postanowił zostawić, mimo ich niezgodności z **potwierdzonymi** lub **aktualnie uznawanymi** faktami historycznymi.

Jest tak w przypadku tytułowego przykładu *fortelu pustego miasta* »32.1 — pochodzi on z powieści *Dzieje Trzech Królestw*, co zachodni badacze przegapiają właściwie bez wyjątku. W tym gąszczu prawdy i fikcji gubią się nawet chińscy czytelnicy. W powieści tej wydarzenia fikcyjne i historyczne przeplatają się z legendami ludowymi zapożyczanymi bez skrpułów przez autora. Pominięty w tym wydaniu opis oblężenia Tyru przytoczony w dziele *Podstępny wojenne* (greckie: *Strategemata*) Poliajnosa (druga połowa II wieku n.e.) również opisuje wydarzenia, które według naszej wiedzy historycznej nigdy nie miały miejsca. Najbardziej kontrowersyjne są jednak przypadki, w których analiza wymagała zgadywania, a nawet arbitralnego przypisywania nieujawnionych

motywów, jakimi kierowali się aktorzy wydarzeń. Jest tak m.in. z decyzją Churchilla o odwetowym bombardowaniu Berlina »4.6 i amerykańską postawą oczekiwania na pierwszy militarny ruch ze strony imperium japońskiego »16.3.

Po uprzednim określeniu, jakie informacje były dostępne decydentom w chwili podejmowania decyzji, pozostają nam jedynie próby rekonstrukcji domniemanych motywów i planów metodą „jezusową”, czyli poznawania po owocach, oraz łacińska maksyma *Is fecit, cui prodest* — uczynił ten, komu przyniosło to korzyść. Często jednak poszukiwanie stuprocentowej pewności, w pełni wiarygodnych źródeł lub skontaktowanie się ze świadkami jest... awykonalne.

Są też zdarzenia, do których materiały źródłowe objęto klauzulą tajności lub też materiałów tych po prostu już nie ma albo nigdy nie było. Albo „zdarzenia”, które są fundamentem *casus belli* lub mitu założycielskiego narodów — grzebanie przy nich może wywołać wręcz histeryczną reakcję. Takim mitem jest choćby podwójny incydent w Zatoce Tonkińskiej z 1964 roku. Jak okazało się pięćdziesiąt lat później — został on częściowo zmyślony, a potem fałszywie zaprezentowany amerykańskiej władzy wykonawczej, co zaważyło na eskalacji konfliktu.

Dobłą ilustracją problemów tego typu, a przy okazji problemu zastosowania rygoru naukowego w badaniach historycznych, jest prowokacja brytyjskiego historyka Davida Irvinga. Swego czasu wyznaczył on nagrodę za dostarczenie dokumentu źródłowego, który — wedle jego słów — miałby wartość dowodu na to, że Adolf Hitler wiedział i/lub zarządził w czasie II wojny światowej likwidację europejskich Żydów.

Bodaj najpoważniejszy problem przy analizowaniu zdarzeń i rozpracowywaniu motywów przeciwnika stanowi określenie, co jest celowym działaniem, co dezinformacją, a co przygodnym szumem.

Sprawcy utrudniają zadanie: spiskowcy pozorują swoje działania na zdarzenia niezamierzone lub — działając pod fałszywą flagą — na zaplanowane przez innych. Jeszcze inną metodą jest działanie pod przykrywką pasujących lepiej lub gorzej pretekstów i ideologii.

Przykład: w czasie operacji „Overlord”, inwazji na Normandię, francuski ruch oporu zaciekle niszczył kablową infrastrukturę komunikacyjną. Cel niby całkowicie jasny i wytłumaczalny: sparaliżować niemiecki system dowodzenia. Jednak ważniejszym celem, schowanym w tym pierwszym jak w matryosce, było przymuszenie Niemców do korzystania z łączności radiowej, szyfrowanej Enigmą... złamaną. Główny zysk aliantów był kompletnie niewykrywalny i dla wykonawców, i dla Niemców!

Te niejasności napędzają życie tak zwanym teoriom spiskowym, które są mniej lub bardziej użytecznym **modelem wyjaśniania arbitralnie dobranego zestawu faktów**. Zestaw taki może być trafny i pozwolić na wyjaśnienie części lub wszystkich dostępnych faktów. Może też być podsunięty przez osoby zainteresowane zwiększeniem zamieszania i ukryciem swojego udziału. Może też celować w wywołanie reakcji emocjonalnej, która zabije zdolność do racjonalnej analizy. Najskuteczniejszą techniką takiego działania jest ośmieszenie wersji innych niż oficjalna, o co nietrudno. Tym bardziej że zazwyczaj eksperci dysponujący odpowiednim warsztatem naukowym obawiają się zaangażowania w działalność poszukiwaczy prawdy, co grozi m.in. utratą wiarygodności akademickiej.

Receptą na poruszanie się w tym „bagnie” jest zastosowanie tzw. brzytwy Heinleina (inaczej brzytwy Hanlona), której jeden z wariantów brzmi: „Nigdy nie przypisuj złych zamiarów w sprawach, do których wytłumaczenia wystarczy niekompetencja, jednak nie wykluczaj złej woli”.

Takie trudności napotkamy choćby w sprawie tzw. katastrofy gibraltarskiej, w której zginął generał Władysław Sikorski. Trudno jest nawet stwierdzić ostatecznie, czy rzeczywiście wszystkie dokumenty istotne dla tej sprawy zostały przez Brytyjczyków odtajnione. Nawet perfekcyjnie poprawna analiza wydarzenia nie zapewni więc otrzymania definitywnej konkluzji. Podobnie jest ze statystykami dotyczącymi cywilnych i wojskowych strat poniesionych przez ZSRS w czasie II wojny światowej. Dokumenty źródłowe są do dziś niedostępne⁴³. Skrajnym przypadkiem są krążące tu i tam „rewelacje”, jakoby to wywiad niemiecki miał sprowokować Stalina do przeprowadzenia czystek w latach 1937–1938. Choć byłoby to świetną ilustracją fortelu »25, w obliczu braku wiarygodnych dokumentów uznałem, że sprawa zbyt daleko, moim zdaniem, idzie w czystą fantazję.

Nadal trzymam się jednak myśli, że liczy się nie to, czy rzecz faktycznie miała miejsce i pozostawiła weryfikowalną dokumentację historyczną. Liczy się, że opisany wzorzec, odpowiednio zmodyfikowany do okoliczności, może zapewnić sukces. Biorąc pod uwagę powyższe dylematy, w kilku miejscach zdecydowałem o wykorzystaniu, odpowiednio oznaczonych, przykładów „wyssanych z palca” — powieściowych czy epizodów niemożliwych do weryfikacji w kwerendach nawet najbardziej zdeterminowanych i dociekliwych historyków.

Wartością interpretacji zawartych w tej książce jest nałożenie siatki pojęciowej wykształconej w odmiennej kulturze na rzeczy znane, przyswojone i oswojone. Jest to wspomniane wcześniej spojrzenie gościa, pozwalające na skuteczniejsze reagowanie na wydarzenia. Chodzi więc o „rozćwiczenie mózgownicy”, jak to zwykł mawiać pewien dowcipny dydaktyk. Niech zatem czytelnik zachowa wyrozumiałość wobec częstego brania fraz i pojedynczych wyrazów w cudzysłów. Jest to

wskazówką autora, że to, co jest w środku, ma nietypowe znaczenie: różne od potocznego, zawierające sarkazm, ukrytą przekorę lub wieloznaczność — zależną od naszych kulturowych uwarunkowań. Często użycie cudzysłowu jest też wskazówką, że wyrażenie należy rozumieć w sposób zgodny z duchem tej książki, a nie z użyciem potocznym.

Również pojawiające się dość często powtórzenia tych samych myśli mają swoją zaplanowaną funkcję — nie są wynikiem niedbałości redakcyjnej. Każdy człowiek jest bardziej receptywny na takie, a nie inne sformułowania i metafory. Niektóre do niego przemawiają, inne — nie. Każda kultura, środowisko społeczne i tym podobne czynniki decydują o spostrzegawczości każdego z nas. Źle jest, gdy nabyta lub wyćwiczona receptywność pozwala, aby ważne informacje przelatywały przez umysł, nie natrafiając na kulturowo wykształcone detektory, które by te informacje wykryły i pomogły w podjęciu ważnych decyzji.

Zakorzeniona w naszych głowach logika, uwarunkowania kulturowe, gramatyka i sposób formułowania myśli w języku ojczystym, ugruntowane konwencje zachowań społecznych... wszystko to są elementy układanki odmienne od koncepcji, które przez stulecia kształciły się w obcych cywilizacjach. Miejsca potencjalnego niezrozumienia obcego kodu kulturowego sygnalizuję za pomocą zwrotu „inaczej” lub „innymi słowy”. Czytelnik może wybrać dla siebie ten rodzaj przekazu, który przemawia do niego najbardziej, a jednocześnie zapoznać się z alternatywami, co przy okazji jest dobrym ćwiczeniem wyobraźni.

Co zaś się tyczy pojawiających się tu i ówdzie żartów, niech czytelnik okaże wyrozumiałość. Mówienie o ważnych sprawach bez zachowania „należytej” powagi jest przejawem mojego emocjonalnego dystansu, a nie lekceważeniem wagi tych spraw. Niech wytyczną będą dla czytelnika słowa Stefana Kisielewskiego:

Moim zdaniem, poważny jest człowiek, który nie odnosi się poważnie do rzeczy niepoważnych, niepoważny jest natomiast ten, który rzeczy niepoważne traktuje poważnie.

Obracanie rzeczy w żart nie jest częścią igraszką również z innego powodu. Intencją autora, oprócz rozbawienia czytelnika, jest wytrącenie go z kolein — schematów myślenia, które traktuje za oczywiste. A wyuczenie spojrzenia na rzeczy dobrze znane z nowej, świeżej perspektywy jest jednym z celów tej książki. Żarty osadzone w otaczającej nas kulturze masowej mają więc bardzo praktyczną funkcję. Bazują one na mechanizmie torowania (patrz ramka „Obraz mentalny i priming” na s. 110), przygotowują umysł czytelnika do przyjęcia nowej perspektywy, którą w tej książce nazywam *spojrzeniem gościa*.

Jak ujął to Marcel Proust: „Prawdziwa podróż odkrywcza nie polega na poszukiwaniu nowych lądów, lecz na uzyskaniu nowego spojrzenia”. Ta sama mądrość jest również obecna w jednej z najstarszych kolekcji chińskich mądrości, w *Księdze Dao i De* (inaczej *Księga Drogi i Cnoty*). Czytamy w niej: „Bez wychodzenia z domu zrozumiałem cały świat”.

Autor ma nadzieję, że podróż odkrywcza do krainy starożytnych Chin, w którą czytelnik wyrusza na okręcie tej książki, a której pokłady-rozdziały najeżone są nie działami, a dalece groźniejszymi od nich fortelami, pozwoli uzyskać mu wolność od wszelkich niewidzialnych ograniczeń, które przeszkadzają nam wszystkim widzieć rzeczywistość taką, jaka jest.

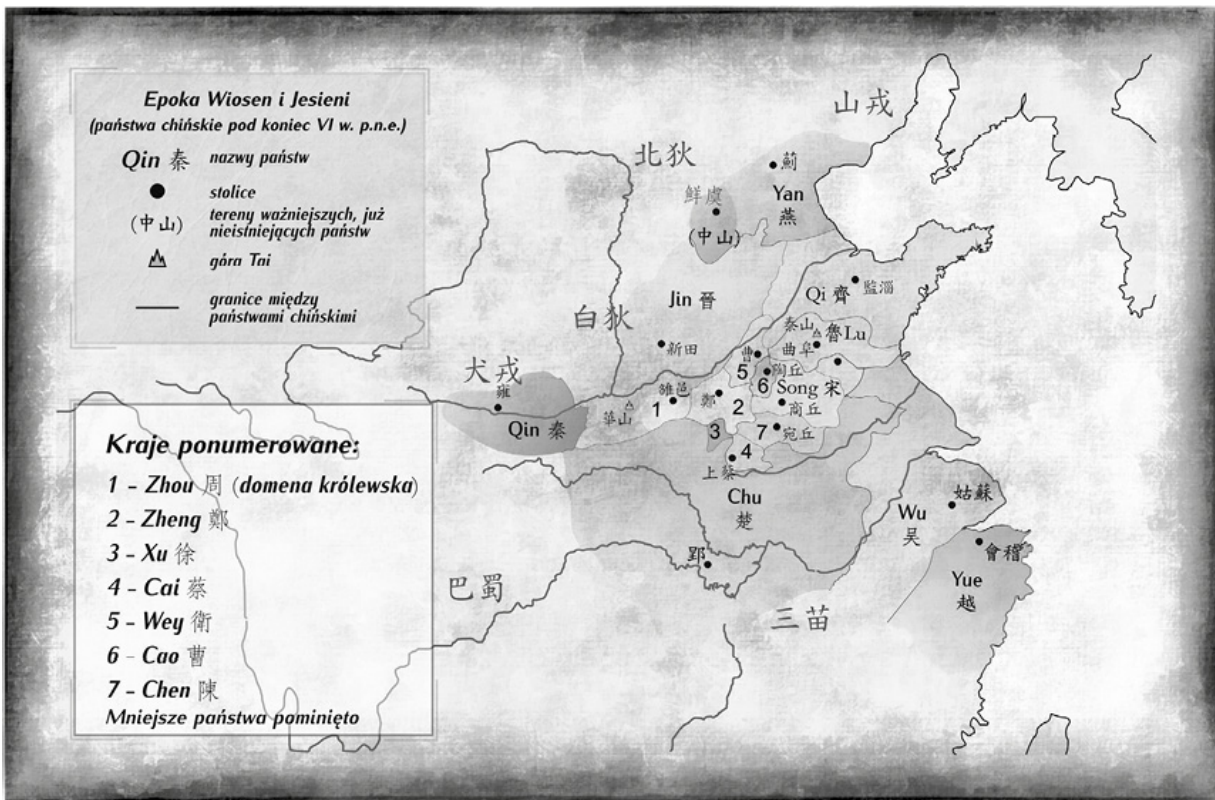
Słowo o historii Chin

Aby należycie wdrożyć się w temat chińskiej historii, warto zapoznać się z historycznymi mapami Chin. Dobrze jest też zwrócić uwagę na kilka okoliczności geograficznych, które wpłynęły na kształtowanie się cywilizacji chińskiej.

Na mapach zobaczymy nazwy niektórych ludów, które sąsiadowały z Państwem Środka — na dobre i na złe. Ci „barbarzyńcy” tworzyli często państwa wcale nie mniej zaawansowane. Wedle chińskiej historiografii ich elity postrzegały wyższość cywilizacji chińskiej i traktowały wejście w jej obręb jako prestiżowy awans. Przez większość czasu państwa te były jednak głównie „utrapieniem”, stąd już w starożytności Chińczycy budowali pasy umocnień i fortyfikacji, które dziś znane są pod nazwą Wielkiego Muru.

Kolebka chińskiej cywilizacji i centrum chińskiego świata to tzw. Równiny Centralne Zhongyuan 中原. W starożytności ścisnęły się na nich najstarsze domeny książąt udzielnych, a potem państw. Po zagospodarowaniu wolnej przestrzeni „pomiędzy” nie mogły one wzrastać tak, jak te na obrzeżach.

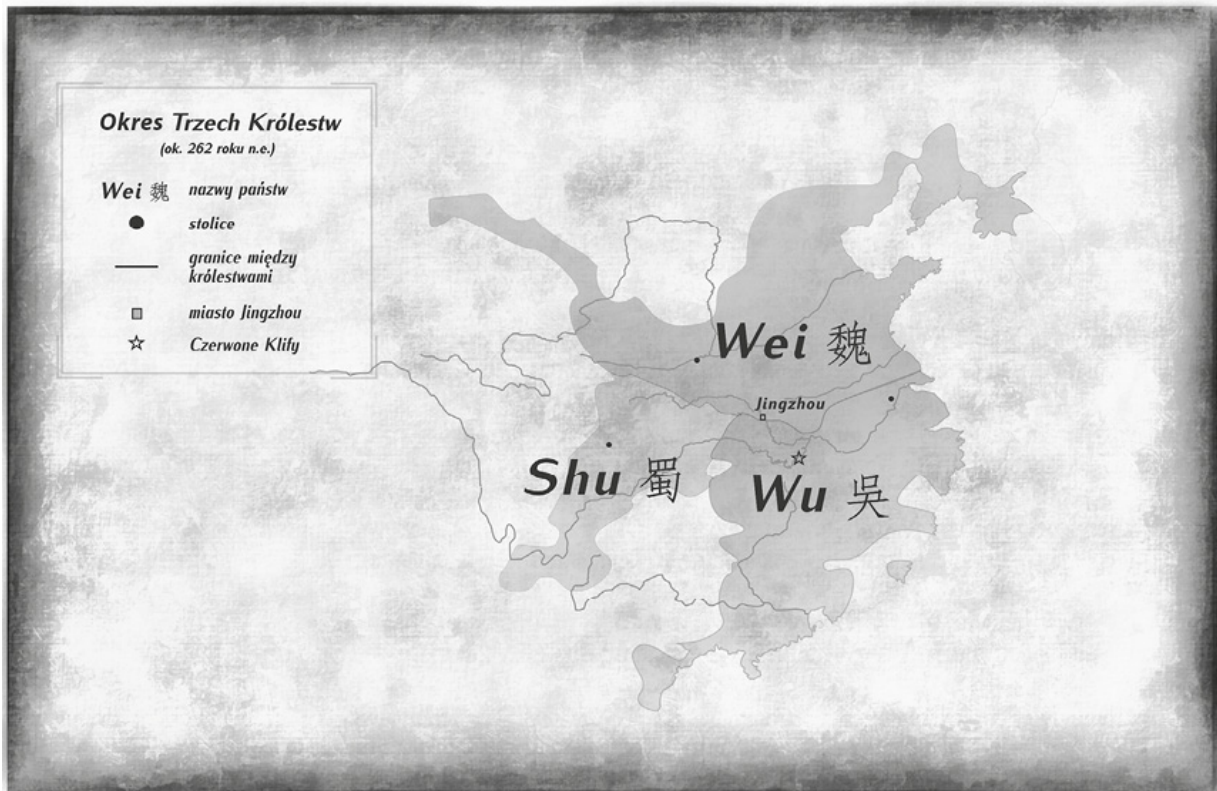
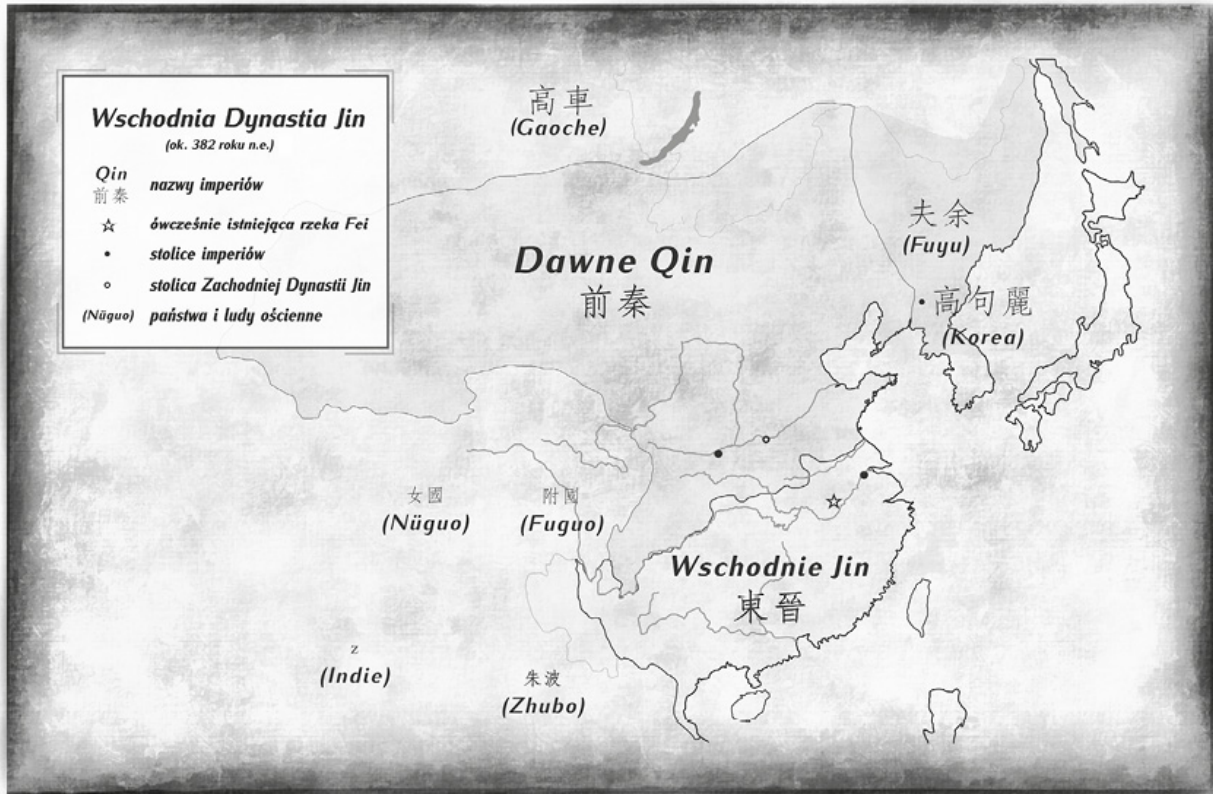
Ekspansja rdzennych Chińczyków, choć prowadzona często ogniem i mieczem, miała raczej naturę cierpliwego włączania barbarzyńców w zasięg wpływu ich kultury, cywilizacji i tradycji. Ta misja przypadała państwom zewnętrznym. Często zamieszkane przez zsinizowane ludy etnicznie niechińskie — przy czym odmienna etniczność nie odgrywała roli tak istotnej jak w naszej cywilizacji — musiały patrzeć z dołu i aspirować.



Mieszkańcy państw położonych bliżej epicentrum cywilizacji ludzkiej (czytaj: chińskiej) określali je jako „półbarbarzyńskie”. Musieli jednak swoje komentarze wygłaszać z umiarem albo wcale, rozgrywając grę o przetrwanie co prawda z pozycji strażników świętych tradycji, ale zawsze jako słabsi gospodarczo i militarnie.

Ale i barbarzyńcy spoza tej strefy przejściowej potrafili się odgryzać. Widoczne na kolejnej mapie państwo Dawne Qin to imperium barbarzyńskie, które nie tylko zagarnęło całe rdzennie chińskie tereny na północy, ale i pożyczyło sobie nazwę — etnonim nawiązujący do potęgi pierwszej chińskiej dynastii.

Zepchnięte na południe Wschodnie Jin to pozostałość po dynastii Jin, która na krótko zjednoczyła Chiny po Okresie Trzech Królestw. Choć państwo Jin nie wytrzymało naporu barbarzyńców, to dzięki uciekinierom z północy stało się kapsułą ratunkową dla dorobku chińskiej kultury. Ten *close call* cywilizacji konfucjańskiej, bodaj najgroźniejszy, był tylko jednym z kilku minimów w tym, co nazywane jest chińskim cyklem dynastycznym, ciągiem naprzemiennych wzlotów ku świetności i dotkliwych okresów chaosu.



Chronologia chińskich dynastii

Jeszcze słowo o datowaniu wydarzeń historycznych. Przed zaadaptowaniem kalendarza zachodniego w Chinach datowano wydarzenia według er panowania, zwanych *nianhao* 年號. Konwencja rozpowszechniła się i ugruntowała decyzją jednego z cesarzy dynastii Han. Okresy panowania władcy dzielono pierwotnie na początkowy, środkowy i końcowy — nie były one tożsame ani z imieniem, ani imieniem pośmiertnym władcy. Zmianę nazwy powodowały pomyślne lub niepomyślne wydarzenia, w czym brano pod uwagę zalecenia wróżbitów.

Brak jednolitej konwencji i należytej kodyfikacji systemu zliczania lat powoduje wiele zamieszania. Dyskusyjne jest nawet opieranie się na kryteriach legalności władzy, związanej z przejęciem przez nowego władcę Mandatu Niebios. Stąd rozbieżności, merytorycznie uzasadnione, występują czasem nawet w dziełach rozeznaczonych w temacie historyków.

Wszystkie zawilości i trudności dobrze ilustruje ten przykład: pierwszy cesarz dynastii Han, Liu Bang 劉邦, sam jako datę rozpoczęcia swojego panowania wskazywał rok 207 p.n.e., natomiast inna konwencja za początek jego panowania uznaje rok 206 p.n.e., w którym otrzymał tytuł króla niewielkiej krainy Han — nadany mu przez Xiang Yu, przywódcę buntu przeciw poprzedniej dynastii Qin. Obaj stali się wkrótce rywalami i dopiero ostateczne pokonanie Xiang Yu w 202 roku p.n.e. uznaje się za początek faktycznego panowania nowej dynastii.

Dynastie

Xia (夏) ok. 2100–1600 p.n.e.

Shang (商) ok. 1600–1022 p.n.e.

Zhou (周) ok. 1022–256 p.n.e.

Zachodnia Dynastia Zhou (西周) 1022–771 p.n.e.

Wschodnia Dynastia Zhou (東周) 770–256 p.n.e.

Epoka Wiosen i Jesieni (春秋) 770–476 p.n.e.

Okres Walczących Królestw (戰國) 475–221 p.n.e.

Qin (秦) 221–207 p.n.e.

Han (漢) 206 p.n.e. – 220 n.e.

Zachodnia Dynastia Han (西漢) 206 p.n.e – 24 n.e.

Xin 9 p.n.e. – 23 n.e.

Wschodnia Dynastia Han (東漢) 25–220

Trzy Królestwa (三國) 220–280

Wei (魏) 220–265

Shu (蜀) 221–263

Wu (吳) 222–280

Jin (晉) 265–420

Zachodnia Dynastia Jin (西晉) 265–316

Wschodnia Dynastia Jin (東晉) 317–420

Szesnaście Królestw (十六國) 304–439

Południowe i Północne Dynastie (南北朝) 420–589

Południowe Dynastie (南朝) 420–589

Song (宋) 420–479

Qi (齊) 479–502

Liang (梁) 502–557

Chen (陳) 557–589

Północne Dynastie (北朝) 386–581

Północne Wei (北魏) 386–581

Wschodnie Wei (東魏) 534–550
Zachodnie Wei (西魏) 535–557
Północne Qi (北齊) 550–577
Północne Zhou (北周) 557–581
Sui (隋) 581–618
Tang (唐) 618–907
Pięć Dynastii i Dziesięć Królestw (五代十國) 916–979
Liao (遼) 916–1125
Song (宋) 960–1279
Północna Dynastia Song (北宋) 960–1127
Południowa Dynastia Song (南宋) 1127–1279
Jin (金) 1115–1234
Yuan (元) zwana też Mongolską 1271–1368
Ming (明) 1368–1644
Qing (清) zwana też Mandzurską 1644–1911

¹ Piotr Derdej, *Koronowo 1410*, Bellona, Warszawa 2008, s. 144–145.

² Celowo nie używam tu terminu „Chiny” ani „chińskość”, gdyż w chińskim kręgu kulturowym to nie religia czy etniczność, a stopień przyswojenia chińskich wartości kulturowych definiuje tożsamość — wyjaśnienie w ramce na s. 74. Rozumiany w zachodnim duchu nacjonalizm jest w Chinach zjawiskiem znacznie młodszym (XX wiek) niż koncepcje będące fundamentem tożsamości... no właśnie... chińskiej, konfucjańskiej?

³ W Polsce wprowadzono taką loterię w 2016 roku.

⁴ Czasem trudno to w pełni uchwycić, gdyż część tłumaczeń traktatu wykonano pośrednio poprzez język trzeci, a sami tłumacze nie posługiwali się chińskim kodem kulturowym, w szczególności tym starożytnym. W rezultacie kluczowe metafory i spostrzeżenia, wysane przez Chińczyków z mlekiem matki, giną w przekładzie.

⁵ Lub inaczej „uderzaj pełnią w pustkę”. Pustka to, w zależności od kontekstu, także coś fałszywego, działanie pozorowane. Wszystkie nawiązania i cytaty z traktatu Sun Zi, o ile

nie zaznaczono inaczej, pochodzą z tłumaczenia traktatu na język polski autorstwa Krzysztofa Gawlikowskiego pt. *Księga mistrza Suna* (niepublikowany kps).

⁶ To m.in. klęska wielkiego głodu z lat 1958–1962. Wspólnym mianownikiem przyczyn głodu były decyzje mające cel wyłącznie ideologiczny, rozżenione ze sprawdzonymi w praktyce mechanizmami ekonomii i produkcji. Należą do nich m.in. kolektywizacja rolnictwa, niszcząca naturalne mechanizmy gospodarki; odgórne nakazy, takie jak walka z wróblami, której efektem była plaga żarłocznego robactwa. Mao został odcięty od wszelkiej informacji zwrotnej przez urzędników, którzy prześcigali się w pisaniu raportów o sukcesach polityki wodza. Innymi słowy, o czym mówi reguła D na s. 50, Mao funkcjonował bez komunikacji i interakcji ze środowiskiem, na które wpływał, a na którym się nie znał.

⁷ Robert Leonhard, *The Art of Maneuver: Maneuver-Warfare Theory and Airland Battle*, Presidio Press, Novato 1994, s. 20–21.

⁸ John R. Boyd, *Strategic Game of ? and ?*, briefing, June 1987.

⁹ Wyczerpująco o postaci i samej koncepcji w przykładzie »35.1.

¹⁰ Nawiązanie do tzw. gry sprawiedliwej. W teorii gier oznacza ona interakcję, w której oczekiwana wartość wygranej jest taka sama dla obu stron.

¹¹ *Israeli Puts Pork On Dead Terrorist's Body, Denying Him His Virgins*, <http://www.frontpagemag.com/point/260442/israeli-puts-porkdead-terrorists-body-denying-him-daniel-greenfield> (dostęp: 8 grudnia 2016).

¹² Patrz przykłady historyczne »17.4 i »19.3.

¹³ Tomasz Witkowski, *Inteligencja makiaweliczna*, Moderator, Wrocław 2005, s. 36.

¹⁴ Ralph D. Sawyer, *The Seven Military Classics of Ancient China*, Basic Group, New York 2007.

¹⁵ *Dialogi konfucjańskie*, przeł. Krystyna Czyżewska-Madajewicz, Mieczysław Jerzy Kunstler, Zdzisław Tłumski, Ossolineum, Wrocław 1976.

¹⁶ Choć przekład ten, bazujący na wersji traktatu przypisywanej Cao Cao 曹操 (155–220), jest dopiero w przygotowaniu, w dalszej części książki będę opierać się właśnie na nim ze względu na dogłębność analizy. Cyfry przy cytacie wskazują rozdział oraz autorski podział na sekcje, który pomoże wyszukać fragment także w innych tłumaczeniach *Sztuki wojny*.

¹⁷ Po angielsku może to być *unwobbling pivot*. Patrz: Ezra Pound, *Confucius: The Unwobbling Pivot/The Great Digest/The Analects*, New Directions Publishing, New York 1952.

¹⁸ Maciej Dymkowski, *Między psychologią a historią*, Scholar, Warszawa 2000, s. 21–29.

- ¹⁹ Krzysztof Gawlikowski, *I trentasei stratagemmi: origini del concetto e del libro* [The 36 Stratagems: origins of the concept and of the book] [w:] *I 36 stratagemmi. L'arte cinese di vincere*, ed. and translated by Giorgio Casacchia, Guida, Napoli 1990, s. 5–30.
- ²⁰ Krzysztof Gawlikowski, *Sun Wu As the Founder of Chinese Praxiology, Theory of Struggle and Science* [w:] „Hemispheres” 1994, No. 9, s. 9–11.
- ²¹ Krzysztof Gawlikowski, *Sun Wu — Zhongguo xingweixue, douzheng zhexue he kexuede chuanshiren* [Sun Wu jako chiński pionier prakseologii, filozofii walki oraz nauki] [w:] „Sun Zi” *xinlun jicui* [Najbardziej znaczące nowe dociekania o traktacie „Sun Zi”], Changzheng Chubanshe, Beijing 1992, s. 303–316.
- ²² Gdyby silić się na dosłowne tłumaczenie tytułu, traktat *Sztuka wojny* można by przełożyć jako „Metody zarządzania wojskiem”.
- ²³ Richard Wilhelm, *I Cing. Księga przemian*, Latawiec, Warszawa 2001, s. 17.
- ²⁴ Osoba interesująca się cywilizacją chińską zapewne spostrzegła już, że ofiarą podobnej degeneracji padło wiele innych osiągnięć myśli chińskiej — stało się tak choćby z tradycyjną chińską medycyną.
- ²⁵ Patrz Piotr Plebaniak, *Starożytna mądrość chińska w sentencjach*, PWN, Warszawa 2010, s. 169.
- ²⁶ Jeśli ktoś chciałby popisać się przed Chińczykiem znajomością chińskiej kultury, zalecam nauczyć się przysłowia *wuji-bifan* 物極必反 (wym. łu-dzi-bi-fan) — „rzecz, gdy osiągnie skrajność (lub apogeum), zmienia się w swoje przeciwieństwo”. Przysłowie jest Chińczykom tak znane, że wypowiedziane w pasującej sytuacji zostanie rozpoznane, nawet mimo błędnej wymowy.
- ²⁷ Według aktualnych ustaleń sinologicznych Sun Zi jest co najwyżej autorem części traktatu.
- ²⁸ Frederick W. Mote, *Imperial China 900–1800*, Harvard University Press, Harvard 2000, s. 324.
- ²⁹ Proch wynaleźli taoistyczni alchemicy podczas prób stworzenia eliksiru nieśmiertelności.
- ³⁰ Mam tu na myśli postrzeganą możliwość skutecznego działania. Zwykle ten, kto uzna, że rzecz jest niemożliwa do zrealizowania, zamiast podjąć próbę, zainwestuje wysiłek do wymyślenia wygodnej wymówki do niedziałania.
- ³¹ Korea Południowa jest odgradzona od kontynentu Koreą Północną i z praktycznego punktu widzenia (choćby w kwestii transportu towarów) jest wyspą.
- ³² Więcej w: Konrad Godlewski, *Korea szerokopasmowa*, Kwiaty Orientu, Warszawa 2012.
- ³³ 仁者無敵 *rénzhěwúdí* (wym. zen-cze-łu-di).

³⁴ Termin wywodzący się z literatury fantastycznonaukowej. Oznacza kolonię pozaziemską odciętą czasem i przestrzenią od cywilizacji, która ją ustanowiła. W izolacji kolonia taka rozwija się, degeneruje, często zamyka w sobie, ale na pewno w jakiś, z reguły bardzo ciekawy, sposób podąża własną drogą.

³⁵ Znakomitego przykładu myślenia o przyszłych pokoleniach i beneficjentach dzisiejszych zabiegów dostarczają Larry Niven i Jerry Pournelle w powieści *The Mote in God's Eye*. (Uwaga, dalej zdradzam istotną część fabuły!) Przedstawiona w niej cywilizacja kosmiczna w wyniku ewolucyjnie wykształconej skrajnej agresji i — kulturowo — wojowniczości jej twórców przechodzi cykle załamań, w których cały dorobek cywilizacyjny ulega całkowitej destrukcji, a niedobitki lądują w przysłowiowych jaskiniach. Odrodzenie cywilizacji technicznej jest przyspieszane przez budowę skansenów-magazynów, które zabezpieczają dorobek naukowy, a tym samym skracają czas potrzebny na mozolne (i nieuchronnie skazane na kolejną porażkę) odtwarzanie utraconych wcześniej umiejętności technicznych.

³⁶ *Kopia listu o ekspedycyjej KJmci pod Strigonium*, Biblioteka Kórnicka Polskiej Akademii Nauk (BK PAN), rkps nr 387, nr 60.

³⁷ Samuel Maskiewicz, *Dyjariusz Samuela Maskiewicza [w:] Moskwa w rękach Polaków. Pamiętniki dowódców i oficerów garnizonu polskiego w Moskwie w latach 1610–1612*, opr. Marek Kubala, Tomasz Ścieżor, Kryspinów 1995, s. 167.

³⁸ Radosław Sikora, *Niezwykłe bitwy i szarże husarii*, Erica, Warszawa 2011, s. 10–11.

³⁹ Definicja ostensywna (od łac. *ostendo* — pokazuję) polega na wskazaniu przykładów pozytywnych stosowania danego wyrażenia. Przykładem definicji ostensywnej jest niniejsze zdanie.

⁴⁰ Tomasz Maruszewski, *Psychologia poznawcza*, PTS, Warszawa 1996, s. 43–45.

⁴¹ Gordon R. Dickson, *Taktyka błędu*, Amber, Warszawa 1992, s. 95.

⁴² William Shakespeare, *Hamlet królewicz duński*, akt II, scena 2, tłum. Józef Paszkowski, Feliks West, Brody 1909.

⁴³ Marek Sołonin, *Nic dobrego na wojnie*, Rebis, Poznań 2011, s. 65–134.

Część druga:
Trzydzieści sześć forteli

關
物
所
界

Kluczowe prawidła

Definicja fortelu

Stosować fortele to tak powodować sytuacją, aby przeciwnik — otumaniony fałszywymi obrazami mentalnymi i własnymi stanami emocjonalnymi — mamuł sam siebie, że to jemu bieg wydarzeń sprzyja, a własne posunięcia przynoszą korzyści. Swoje kalkulacje oceni przez pryzmat względów wizerunkowych, rytualnych czy emocjonalnych. W rezultacie zaniecha stosowania metod działania (procedur) optymalnych i skutecznych w danej sytuacji.

Przeciwnik musi zostać odłączony od kontaktu ze środowiskiem, w którym działa. Ma utracić tzw. wiadomość sytuacyjną: ignorować istotne wydarzenia i czynniki lub ich nie wykryć — a w rezultacie bezwiednie utracić zdolność i możliwość do realizacji upatrzonych celów, tzw. *siłę oddziaływania*. Ma nie wiedzieć, że toczy się jakaś gra, ani co jest w niej stawką. **Ma dobrać taktykę i sposób działania narzucone mu przez inne względy niż logika bezpośredniego pola walki.**

Inaczej jeszcze: zamiast dać przeciwnikowi problem do rozwiązania, **należy postawić go przed sprytnie skonstruowanym dylematem** — ma zmarnować czas, rozstrzygnąć kwestię, wybierając umiejętnie mu podsunięte, pozornie mniejsze zło, lub zdać się na „dobrą” poradę. Co lepsze dowcipy, filmy, ale i rzeczywiste sytuacje konfliktowe są manifestacją właśnie tak rozumianego wzorca (metody) oddziaływania na innych.

Definicja zwycięstwa

„Pokonać” — to wywołać w umyśle przeciwnika zjawisko poczucia przegranej (ang. *create defeat phenomenon*), tak aby zaniechał on wrogiej nam aktywności.

„Zwyciężyć” — to sprawić, że inni utracą zdolność do przeciwdziałania naszym planom, zoptymalizować swoją zdolność oddziaływania na bieg wydarzeń. W tym celu nie trzeba ani zniszczyć fizycznie przeciwnika czy jego narzędzi działania, ani nawet narzucać mu własnej woli czy poglądów. Wystarczy wywołać w nim poczucie rzeczywistej lub postrzeganej przegranej, zniszczyć jego morale (ang. *fortitude*).

Definicja wojny

Wojna to kolektywne zabijanie dla kolektywnych celów, jak ujął to John Keegan. Ale najgłębszy jej wzorzec to działania mające na celu optymalizację sił oddziaływania podmiotów uczestniczących.

Prawidła wojen i konfliktów

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 zniszczenie przeciwnika lub jego zdolności działania. Newralgiczny punkt, którego zniszczenie jest celem, tzw. środek ciężkości przeciwnika (ang. *center of gravity*), to jego kluczowa siła. Kulturowe uwarunkowania sprawiają, że starcie przybiera formę konfrontacji typu *fair game*, a więc m.in. atak ma naturę uderzania twardym w twarde, a obrona polega na wytworzeniu kontrsiły podobnego typu co ta użyta do ataku.

Podejście przeciwne, którego prekursorem jest Sun Zi, to tzw. wojna manewrowa (ang. *maneuver warfare*). 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. Trzy podstawowe techniki neutralizacji lub podporządkowania sobie przeciwnika to:

- 1) działanie wyprzedzające (ang. *preemption*), czyli pokonanie lub neutralizacja przeciwnika zanim dojdzie do walki. To np. błyskawiczne podjęcie działań, tak że plany przeciwnika i stopień ich rozpoznania przestają mieć jakiegokolwiek znaczenie;
- 2) dyslokacja (ang. *dislocation*), czyli sprawienie, aby siły przeciwnika utraciły znaczenie przez to, że znajdują się w niewłaściwym miejscu lub czasie (dyslokacja pozycyjna i czasowa), albo też są nieadekwatne do zadania (dyslokacja funkcjonalna), jak to miało miejsce z atakami konnego rycerstwa na innowacyjne, doraźnie budowane husyckie fortyfikacje z wozów bojowych;
- 3) zakłócenie (ang. *disruption*), czyli neutralizacja (w tym m.in. zniszczenie) lub zaszachowanie przeciwnikowi środka ciężkości, co ma sparaliżować jego funkcjonowanie¹.

Prawidła skutecznego działania

Jeśli zdecydowałeś się pominąć pierwszą, teoretyczną część książki, miej zawsze w pamięci poniższe sześć wzorców, które w różnym natężeniu są obecne we wszystkich trzydziestu sześciu fortelach.

1. Trzymaj się zasady „**minimum wysiłku — maksimum efektu**”.

Podstawą chińskiego pojmowania świata, w tym też świata ludzi, jest

cykliczność zjawisk. Obserwuj ich oscylację i czekaj z działaniem na sprzyjający moment. **Pokonaj silne, gdy jest jeszcze w fazie słabego.** Działanie nie w porę to trwonienie sił, a więc plany należy przeciwnikom pokrzyżować, zanim zostaną wcielone do realizacji.

2. **Kształtuj środowisko tak, by w przyszłości sprzyjało twoim działaniom.** To tak jak z sadzeniem drzewa i wychowywaniem dzieci, które we wczesnej fazie potrzebują do rozwoju właściwego środowiska. Odpowiednio wczesne kształtowanie sytuacji przyjaznej twoim działaniom to redukcja „tarcia” Clausewitza. Rozpocznij przygotowania wcześniej, niż inni, a zwycięstwo osiągniesz niewielkim lub symbolicznym kosztem.
3. Spraw, aby twoje ograniczenia kulturowe, etyczne i osobiste nie działały na twoją szkodę, a ograniczenia przeciwnika pracowały na jego. Sposobem sterowania przeciwnikiem jest uruchomić lub wygasić jego zachowania perfidne (s. 320).
4. **Unikaj walki i wydatkowania siły, jeśli nie przynoszą one korzyści lub wygranej.** Zachowaj swój potencjał na lepszą okazję.
5. Przed zadaniem ostatecznego ciosu **zmanipuluj przeciwnikiem tak, aby sam przyjął formę, w której najłatwiej go pokonać.**
6. Twoim głównym celem powinno być **zmniejszenie zdolności przeciwnika do komunikowania się i interakcji z otoczeniem oraz utrzymanie lub zwiększenie tej zdolności u siebie.** Zachowaj świadomość sytuacyjną i zakłóć ją wrogowi. Spraw, by przeciwnik został oślepiony i nie znał twoich ruchów, działając w trzech sferach: ukrywaj je (środowisko), twórz fałszywe obrazy (przepływ informacji), zablokuj zdolność rozumowania i postrzegania (obezwładnienie umysłu przeciwnika).

fortel pierwszy: Oszukaj Niebo i przekrocz morze²

瞞天過海

Przekrocz morze, ale jednocześnie okazuj, że nie jest to twoim celem. Ani przyjaciel, ani wróg nie powinni wiedzieć, do czego zmierzasz i co robisz. Pierwszy może zdradzić, a obu nie wolno dać możliwości przeciwdziałania.

Ukryj swoje cele i motywy pod zasłoną działań ostentacyjnych, jawnych i pozornie nieprowadzących do jego osiągnięcia. Pozoruj brak aktywności. Ukryj rozbieżność interesów i konflikt, do którego sam już się szykujesz. W wersji minimum, gdy twoje cele są znane, inni nie powinni wiedzieć, kiedy i jak je zrealizujesz.

Wzorzec

Istotą fortelu jest, byś ukrył przed przeciwnikiem — i z reguły przed wszystkimi — nie tylko podjęcie wrogich mu działań, ale i tego, że istnieje między wami rozbieżność interesów lub stosowanych metod. Cele i działania należy realizować pod przykrywką aktywności, której nie da się ukryć.

Dopóki twoje zachowanie i motywy są niejasne, przeciwnik będzie je czujnie analizował. Próba ich ukrycia przynosi zwykle odwrotny skutek. Jeśli jednak „nakarmisz” przeciwnika wiarygodną interpretacją zdarzeń,

uzna on, że przeniknął twój plan i panuje nad sytuacją. Kluczowe mechanizmy to indukcja błędu confirmacji oraz habituacja.

Każde działanie (w tym manewr bitewny) to widoczny na zewnątrz ruch oraz ukryty w nim cel. Skryj cel, nie ukrywając ruchu. Działaj, nie podejmując prób ukrycia działań. Nie wzbudzaj podejrzeń, a przeciwnik przyzwyczai się do twojej aktywności i zasufladkuje ją jako niegroźną. W rezultacie przestanie się głowić nad jej rozgryzaniem.

Wręcz perfekcyjną tego ilustracją jest wspomniane wcześniej niszczenie naziemnych linii telefonicznych przez francuski ruch oporu w czasie operacji „Overlord”. Cel działania, a więc niszczenie niemieckiego systemu komunikacji, był oczywisty dla wszystkich. Nie wzbudzał więc najmniejszych podejrzeń co do istnienia celu głębszego — zmuszenia Niemców do posługiwania się rozpracowaną Enigmą. Przykład ten pokazuje dodatkowo, że nie jest istotne, czy wykonawca fortelu sam zaaranżuje, czy też tylko zaadaptuje do swoich działań jakieś przygodne zdarzenie.

Coś, co zostało pozornie zrozumiane, jest oswojone, a więc mniej groźne. Raz ustalona opinia będzie działać automatycznie: informacje z nią sprzeczne są zwykle lekceważone. Trochę jak u żony przekonanej o wierności zdradzającego męża, która będzie ignorować symptomy i sygnały zdrady małżonka: z naiwności, miłości, w różnym stopniu uświadomionego lęku przed zmianą raz ułożonego już życia, czy ze zwykłej inercji i niechęci do zmian. Jest to **błąd poznawczy** znany jako **błąd confirmacji**.

Habituacja przejawia się w postaci przyzwyczajania do zdarzeń i rzeczy widzianych na co dzień — stopniowo przestają być zauważane. Taki mechanizm fizjologiczny potocznie określany jest lenistwem.

Habituacja oraz błąd confirmacji w psychologii

Habituacja to wykształcony w toku ewolucji mechanizm fizjologiczny polegający na obniżeniu się wrażliwości komórek nerwowych na bodźce działające w sposób jednostajny. „Dla układu nerwowego istotne znaczenie mają wszelkie zmiany zachodzące w środowisku. Jeśli środowisko nie ulega zmianie, tj. nie pojawiają się żadne sygnały zagrożenia ani też sygnały o wystąpieniu bodźców pozwalających na zaspokojenie potrzeb, wrażliwość układu nerwowego ulega szybkiemu obniżeniu”³.

W sferze ludzkich zachowań działa analogiczny mechanizm przyzwyczajania się do bodźców, a w końcu ich ignorowania. Taki efekt można osiągnąć przez indukowanie błędu confirmacji (czasami nazywanego efektem potwierdzenia) polegającego na tym, aby ofiara (pod naszym wpływem) sama utwierdziła się w swojej błędnej ocenie, ignorując zdarzenia niezgodne z wcześniejszymi mniemaniami (więcej »20.1).

Możesz usnąć czytając czujność, wytwarzając emocjonalny związek, np. współczucie »34. Tu osiągasz efekt, pozorując codzienną rutynę. Tylko rzeczy nie na miejscu, niepasujące do całości obrazu staną się powodem wzmożonej uwagi. Jeśli uda ci się nie wywołać alarmu nietypową aktywnością lub zataić motywy i cele, tamten nie podejmie należytego przeciwdziałania. Niewolnik planujący bunt może przygotowywać się do zrywu, okazując pełne posłuszeństwo, co mistrzowsko zilustrował Jacek Kaczmarski w utworze *Meldunek*.

Prewencja i kontrakcja aktywuje się wobec zagrożeń w jakiś sposób przewidzianych, dostrzeżonych. Gdy przeciwnik nie widzi w nich

zagrożenia, jego działania staną się nieukierunkowane, a więc nieskuteczne. Zostanie zneutralizowany bez walki, a czasem nie spostrzeże nawet, że istnieje między wami rozbieżność interesów... Czasem walka z „niewidocznym wrogiem” lub niemożność dostrzeżenia skutków działań wywoła frustrację i bierność.

Twoje intencje i prawdziwe cele nie powinny być znane sojusznikom i podwładnym. Grecki pisarz Eneasz Taktyk tak radzi, jak zabezpieczyć się przed zdradą: żaden ze strażników warownej polis nie może wiedzieć, na jaki posterunek trafi, ani też w jakim miejscu przypadnie mu pełnić w mieście wartę⁴.

Twoi podwładni, jeśli nie rozumieją twoich intencji, poddadzą się wytycznym bez próby ich kontestowania. Nie mogąc stworzyć alternatywy, łatwo i bezrefleksyjnie przyjmą jedyny dostępny plan — ten podsunęty przez ciebie. A jeśli nie znają oni twoich zamiarów, nie mogą ich nikomu zdradzić, sabotować ich ani zniweczyć w inny sposób, choćby poprzez forsowanie własnych rozwiązań.

— Jedną z wad Holmesa — jeśli to wadą można nazwać — była niesłychana powściągliwość w odkrywaniu komukolwiek swoich planów. Wynikało to w części z jego despotycznej natury, skutkiem której lubi mieć przewagę i sprawiać otoczeniu niespodzianki, w części zaś z zawodowej podejrzliwości, nakazującej mu nie zaniedbywać żadnej ostrożności.

— Arthur Conan Doyle, Pies Baskervillów

Przykłady historyczne

1.1. Cesarz przekracza morze *OPOWIEŚĆ*
ŹRÓDŁOWA, Chiny, dynastia Tang, VII wiek

Taizong, drugi cesarz dynastii Tang, w siedemnastym roku swojego panowania osobiście poprowadził armię ku wschodnim obszarom swojego imperium, na podbój terenów współczesnej Korei.

Maszerująca armia dotarła do brzegów morza⁵. Patrząc na rozciągający się po horyzont bezmiar, cesarz, cierpiący ponoć na lęk przed wodą, zwrócił się do swoich generałów, aby obmyślili sposób pokonania przeszkody. Potężna armia rozłożyła się obozem. Gdy generałowie zastanawiali się nad rozwiązaniem, pojawił się mieszkaniec pobliskiej osady, domagając się widzenia z cesarzem. Doprowadzony przed jego majestat powiedział, że żywność i środki transportu niezbędne do przekroczenia morza zostały już przygotowane przez okoliczną ludność. Poprowadził cesarza nad brzeg morza i pokazał szeroko rozciągające się skupisko chat i namiotów. Zaprosił władcę do pełnego luksusów domostwa, w którym rozpoczęto ucztowanie. Pijąc, jedząc i weseląc się, odpoczywano od obozowego życia.

Wkrótce jednak kołysanie podłogi stało się zbyt mocne jak na efekt libacji. Do uszu ucztujących dotarło też wycie wiatru i gromowy huk fal. Zastawa pospadała ze stołów, nikt nie mógł ustać na własnych nogach. Zaskoczony cesarz rozkazał unieść zasłony i gobeliny, którymi były szczelnie obwieszane ściany domostwa.

Okazało się, że wcale nie przebywali w wiosce nadmorskiego ludu. Znajdowali się na pełnym morzu, pośrodku armady wiozącej 300 000 żołnierzy. Obrotnym mieszkańcem nadmorskiej wioski okazał się generał Xue Rengui. W obawie, że cesarz zrezygnuje z prowadzenia kampanii, zawczasu nakazał przygotowanie przeprawy dla wędrującej armii. W ten sposób oszukał cesarza i przekroczył morze.

1.2. Niezwyciężony „Stonewall” Jackson blokuje armię Unii w dolinie Shenandoah USA, wojna secesyjna, 1862

rok

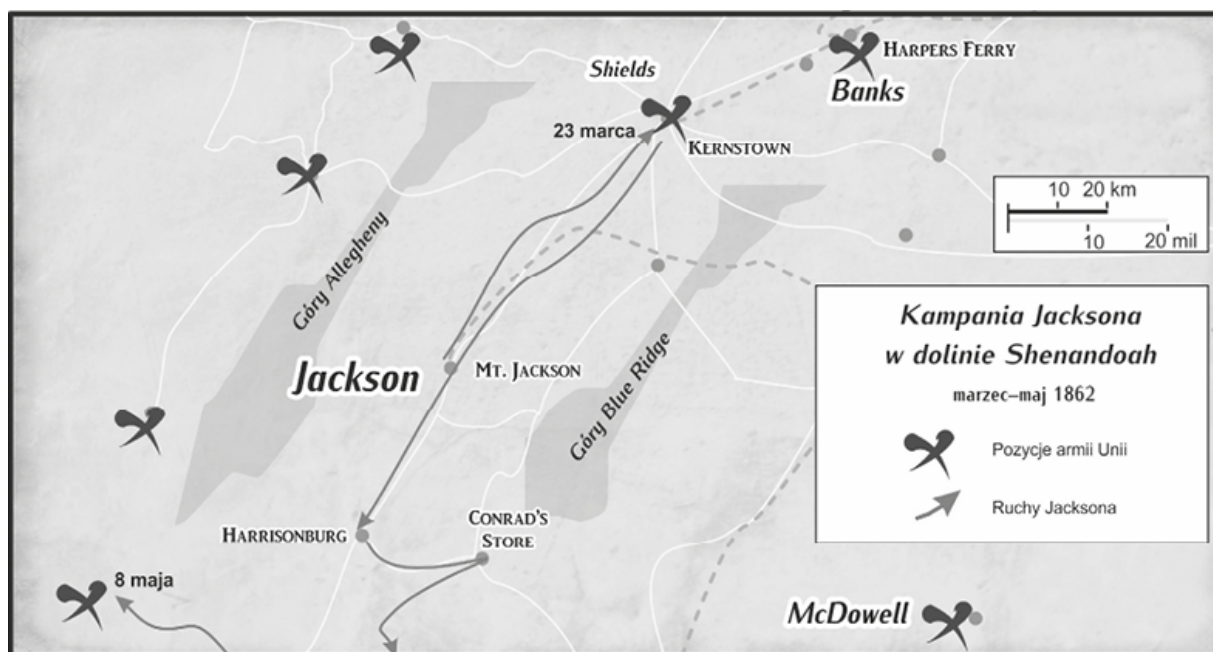
Generał Thomas Jackson (1824–1863), znany też jako „Stonewall” Jackson, dowodził jedną z armii Konfederacji. Choć nieodmiennie dysponował siłą znacznie słabszą niż jego przeciwnicy, za każdym razem udawało mu się uzyskać przewagę taktyczną, a często odnosić zwycięstwa o doniosłym znaczeniu strategicznym.

Jego ulubioną taktyką było pojawianie się w miejscu jak najmniej spodziewanym i zaskakiwanie kompletnie nieprzygotowanego przeciwnika. Był w tym tak diabelsko biegły, że z czasem dowódcy Północy przestali wykazywać inicjatywę i po prostu czekali, aż intencje Jacksona staną się dość jasne do tego, by zarządzić ruchy własnych sił.

W marcu 1862 roku sytuacja strategiczna konfederatów nie była dobra. Armia Unii pod dowództwem generała George’a McClellana ruszyła w kierunku konfederackiej stolicy, Richmond, oddalonej zaledwie o 150 kilometrów w linii prostej od Waszyngtonu. McClellan nie zamierzał atakować Richmond, zanim nie otrzyma obiecanych przez prezydenta Lincolna posiłków, składających się z armii generała Irvina McDowella oraz stacjonującej w dolinie Shenandoah armii generała Nathaniela Banksa. 22 marca szpiegzy Jacksona dowiedzieli się, że dwie trzecie armii Banksa ruszyło już na miejsce spotkania z główną armią. Jackson natychmiast zdecydował się zaatakować dwukrotnie liczniejszego przeciwnika nieopodal miasteczka Kernstown. Choć ruch ten został okupiony dużymi stratami, przyniósł nadzwyczajny rezultat: armia Banksa wróciła do doliny Shenandoah, a wojska McDowella zatrzymały się, oczekując na dalszy bieg wydarzeń.

Przez kilka tygodni przeciwnicy starali się przewidzieć kolejne posunięcia drugiej strony, wreszcie w pierwszych dniach maja armie Unii ponownie ruszyły na południe. Jackson natychmiast zareagował: wpierw

udał się na wschód, pozorując atak na McDowella, potem skierował się z powrotem do doliny. Wojska Unii, próbując odgadnąć zamiary nieprzewidywalnego Jacksona, niebezpiecznie się rozproszyły. Ten zaś nie omieszkał wykorzystać tej słabości. Błyskawicznie połączył dostępne mu siły konfederackie i 24 maja przypuścił gwałtowny atak na przebywające w dolinie siły Unii. Manewr sprawił, że unioniści rzucili się do panicznej ucieczki wzdłuż rzeki Potomac (poza mapą).



Choć nie doszło do pogromu, Jackson odniósł znaczący sukces. Dysponując armią liczącą około 3600 żołnierzy, przez kilka miesięcy skutecznie neutralizował sześćdziesięcioletnie siły przeciwnika. Zyskany w ten sposób czas pozwolił Konfederacji skonsolidować siły i należycie przygotować się do obrony, co przyczyniło się do znacznego przedłużenia wojny⁶. Taki oto jest zysk z bycia nieprzewidywalnym.

1.3. Napoleon płynie do... płynie do... Egiptu! Egipt i Morze Śródziemne, 1798 rok

W 1797 roku francuski Dyrektoriat uznał, że należy definitywnie rozprawić się z Wielką Brytanią i dokonać inwazji na Wyspy Brytyjskie. Wyzaczył Napoleona na głównodowodzącego wojsk, które miały wykonać to zadanie w roku następnym. Napoleon po wnikliwym zbadaniu sytuacji strategicznej stwierdził, że dopóki Francja nie zapanuje niepodzielnie na morzach, inwazja jest niemożliwa. Zamiast inwazji na Wyspy Brytyjskie zaproponował, żeby uderzyć w źródło bogactwa Brytyjczyków — Egipt i szlak handlowy do Indii. W tym czasie obecność floty brytyjskiej na Morzu Śródziemnym była ograniczona. Nie miała ona znaczenia jako siła uderzeniowa. Służyła jedynie jako zachęta dla państw śródziemnomorskich, by przystąpiły do koalicji przeciw niepokonanej na stałym lądzie Francji.

Wieści o olbrzymiej ekspedycji morskiej, organizowanej przez Napoleona w Tulonie nad Morzem Śródziemnym, wywołały przerażenie we wszystkich mocarstwach europejskich. Plotki mówiły o wszelkich możliwych celach inwazji, włącznie z Irlandią, w której — tradycyjnie w takich sytuacjach — wybuchła właśnie rebelia przeciw Anglikom. Rebelia niewielka, ale to zawsze mogło się błyskawicznie zmienić.

Flota brytyjska, dowodzona przez admirała Horatia Nelsona, strzegła Gibraltaru, obok którego Francuzi mieliby przepłynąć. Dopiero gdy armia Napoleona przepłynęła w pobliżu Sycylii i opanowała Malte, cel jej wyprawy stał się dla wszystkich jasny — Egipt. Dzięki zachowaniu ścisłej tajemnicy, po sześciu tygodniach rejsu, nieniekajony przez Anglików Napoleon wylądował w Egipcie z armią liczącą 40 000 żołnierzy.

Porady praktyczne

Zastosowanie fortelu

A. „Jeśli chcesz zwycięstwa, gotuj się do wojny”

Rób to tak, aby w kwestii przygotowań zostawić przeciwnika za plecami. Do tego służy pożytek z tzw. ostrożności procesowej. Polega ona m.in. na rutynowym formułowaniu wypowiedzi, zwłaszcza pisemnych, w taki sposób, aby nie dały się one użyć przeciw tobie. Częścią ostrożności procesowej jest dokumentowanie zawczasu dokonań potencjalnych oponentów, choćby wymuszając, niby od niechcienia, pisemną formę komunikacji.

Zabawną metodą niwelowania wartości takich zapisów tworzonych przez drugą stronę jest „niefrasobliwe” dodawanie do własnych wypowiedzi czegoś, co obciąża również osobę, która wymianę informacji (rozmowy, e-maile, SMS-y) rejestruje.

B. Udawaj normalną aktywność i stosuj metodę małych kroków

W konfliktach niskiej intensywności⁷ bojownicy grupują się do uderzenia, przenikając na teren przyszłej akcji jako zwykli cywile. Podobnie działali tzw. nielegalowie, inaczej matroszki, czyli uśpieni agenci ZSRS, zwykle aktywowani po wielu latach od chwili przeniknięcia w szeregi przeciwnika. Nie wzbudzają podejrzeń generowaniem nietypowej aktywności. Ich akcja jest poprzedzona długotrwałym przyzwyczajaniem przeciwnika do określonych widoków i zachowań, które z czasem uśpią jego czujność.

C. Trzymaj podwładnych w niewiedzy co do twoich planów

Twoi sojusznicy, podwładni lub współpracownicy mogą sabotować twój plan, mając po temu sto powodów: z zazdrości o przyszły sukces, chcąc pomścić zadawnioną urazę, rozładować swoje frustracje spowodowane przez coś lub kogoś niezwiązanego z tobą — to istna loteria. Mogą też chcieć przeforsować własne rozwiązanie. Ludzie, którzy czują, że są

traktowani niesprawiedliwie — niezależnie od obiektywnych powodów — mogą się wyłóśliwić bez wcześniejszego ostrzeżenia. Tak, niestety, działa ludzka natura — jest nieokiełzana.

Inna sprawa jest ze zwykłą „uczciwą” zdradą. Jeśli wykonanie zadania wymaga informowania podwładnych, jak to ma miejsce w przypadku przygotowania ochrony osób, rozwiązaniem jest przygotowanie kilku alternatywnych planów, z których ten przeznaczony do realizacji wskazuje się wykonawcom w ostatniej chwili. Taka procedura zabezpiecza zarówno przed rozpoznaniem przeciwnika, jak i działaniem „wtyczki”.

Tego, czego człowiek nie wie, nie zdradzi nawet przez sen. Eneasz Taktyk w IV wieku p.n.e. opisał następującą metodę przekazywania tajnych informacji: posłaniec dostawał jawną wiadomość, jednocześnie na drogę dawano mu nowe sandały, w których podeszwie zaszyta była wiadomość tajna — wyryta w metalowej blaszce. Po przybyciu do celu posłaniec przekazywał jawną wiadomość i otrzymywał odpowiedź. Jednak gdy spał przed wyruszeniem w drogę powrotną, zabierano mu obuwie, wydobywano właściwą wiadomość i wszywano odpowiedź⁸.

Przeciwdziałanie

D. Zachowaj czujność

Ponieważ fortel polega na ukryciu motywów i celów, musisz czujnie wypatrywać najmniejszych poszlak oraz symptomów podstępny. Stosuj zasadę „Zawsze na służbie⁹ — trzeba czy nie”. Nieustanna kontrola poczynań przeciwnika i utrzymywanie stałego wysiłku poznawczego są kosztowne — dlatego czasami przeciwnik prowokuje taki wysiłek w celu wstępnygo rozmiękczenia. Jednak kosztowny wysiłek poznawczy, a więc rozmyślne niwelowanie działającego w sferze mentalności mechanizmu

habituacji, wydaje się jedyną obroną przed usypianiem czujności. Potraktuj ten wysiłek jako inwestycję.

Przykład: infiltracja lub ucieczka następuje często w miejscu, które właśnie zostało sprawdzone przez wartowników — zapewnia to najdłuższy czas do kolejnego ich przejścia. Dlatego trasa wart i prędkość obchodzenia perymetru chronionego obiektu powinny być nieregularne i nieprzewidywalne, nawet kosztem pomijania części trasy w niektórych cyklach. W ten sposób oparty na rozpoznaniu i wykorzystaniu regularności plan wtargnięcia będzie bardzo utrudniony.

E. Przestrzegaj wymaganych procedur, sprawdzaj już sprawdzone

Konkretną zasadą działania jest realizacja procedur bezpieczeństwa, które będą stosowane niezależnie od tego, czy zagrożenie zostało spostrzeżone i jest postrzegane jako realne.

Osoba odpowiedzialna za ochronę VIP-a lub obiektu winna więc realizować procedury prewencyjne bez względu na to, czy sytuacja tego wymaga, czy też nie. Aby utrzymać czujność podwładnych, przełożeni mogą więc robić niezapowiedziane ćwiczenia. Warto też przyjąć, że harmonogram ochrony został przez przeciwnika rozpracowany, i zmieniać go regularnie (lub losowo).

F. Cisza przed burzą

Każde nowe zdarzenie utwierdzające cię w poczuciu bezpieczeństwa może być wskazówką, że przeciwnik szykuje się do przeprowadzenia decydującego manewru. Dobrze oddaje to metafora tsunami — zapowiedzią nadejścia niszczycielskiej fali jest charakterystyczne cofnięcie się wody. Po apogeum, według chińskiej mądrości, nastąpi gwałtowne

odwrócenie tendencji. Największą czujność zachowaj więc wtedy, gdy wszystko wygląda sielankowo. „Nie podoba mi się ta cisza!”

Ktoś planujący niespodziewane uderzenie zwykle stara się uśpić czujność przeciwnika. Kryje swoją aktywność, udaje niezdolność do działań, pozoruje brak aktywności. Może też spróbować — co zwykle daje odwrotny efekt — „zniknąć z radaru”. Gdy przedobrzy i zacznie zachowywać się nienaturalnie, cisza przed burzą zacznie ostrzegawczo dzwonić w uszach.

O dziwo, o takie wpadki nietrudno. Nienaturalny, pozwalający się domyślić, że „coś jest na rzeczy”, wzorzec zachowania przejawiała japońska flota handlowa w roku 1941, tuż przed atakiem na Pearl Harbor. Analiza dat osiągnięcia przez japońskie statki handlowe wód macierzystych pozwoliła brytyjskiemu wywiadowi określić moment nieuchronnego rozpoczęcia działań zbrojnych przeciw Wielkiej Brytanii i Stanom Zjednoczonym.

G. Udawaj brak czujności

Tajemnicy nie da się utrzymywać w nieskończoność. Nieopatrzny gest, jedno wypowiedziane lub niewypowiedziane zdanie, popełniona w pośpiechu nieostrożność — wszystko to może zdradzić istnienie ukrytej aktywności lub planów.

Nawet gdy podejrzewasz istnienie wymierzonego w ciebie podstęp, postaraj się ukryć przed przeciwnikiem swoje domysły. Graj w jego grę, ale i szykuj się do jej zakończenia na własnych warunkach. Chińczycy mają na taką okoliczność stosowne *chengyu*: „pokonaj kogoś w jego własnej grze” (*jiangji-jiuji* 將計就計). Tak postąpił Zhuge Liang, gdy jego bezpośredni przeciwnik chciał zastosować nieczyste zagranie, pozorując chęć zawarcia małżeństwa politycznego »13.2. Zhuge rozgłosił „radosną nowinę”,

królowa matka zaś, dowiedziawszy się o wykorzystaniu jej córki do gry politycznej, interweniowała i od fortelu ucierpiał jego pomysłodawca.

H. Obrazy mentalne i ich wpływ na emocje

Przeciwnik stara się oczarować cię obrazem mentalnym „wszystko w porządku, nie ma niebezpieczeństwa”. Chce on wpłynąć na ciebie zestawami przekazów, których wspólnym mianownikiem jest sprawienie, że to ty sam podejmiesz decyzję o zaniechaniu obrony. W głębszym, bardziej fizjologicznym aspekcie taka neutralizacja polega na wygaszeniu energetyzacji działania (patrz [s. 501](#)).

Obrazy mentalne stosują rutynowo twórcy reklam, którzy zarzucają nas obrazami pokazującymi bez troskie dzieciństwo czy sielankowe sceny prosto z raju. Pozytywny przekaz najczęściej rozbroi potencjalnego konsumenta, który pod wpływem reklamy połączy czekoladę z własnym dzieciństwem. Następnego dnia na zakupach, gdy odstawać będzie przed kasą supermarketu wyliczony przez kierownictwo placówki czas stania w kolejce przy kasie¹⁰, jego ręka sama sięgnie po niepotrzebny lub niezdrowy produkt.

I. Znaj swoje nawyki i słabości; eliminuj te groźne

Staraj się poznać własne potencjalne słabości: nabyte oczekiwania, nieuświadomione wcześniej lęki, traumy, ale też pozornie niegroźne zwyczaje i nawyki. Mogą one zablokować twoją zdolność trzeźwej analizy, wymusić przestrzeganie tabu, co ograniczy możliwe działania i tym samym pozwoli przeciwnikowi przewidzieć twoje zachowanie.

Organizacje — firmy, instytucje, armie — muszą się często zmagać z wdrożeniem i utrzymaniem należytego obiegu informacji pomiędzy podwładnymi i szefami. Wszelkie patologie w rodzaju „szef, któremu nic się nie da powiedzieć”¹¹ osłabiają wydajność całej „machiny” i mogą

zostać wykorzystane przez przeciwnika. Skuteczną metodą eliminacji zagrożenia jest poproszenie niezaangażowanej, zaufanej osoby o trzeźwą ocenę, a w przypadku instytucji — audyt firmy zewnętrznej.

J. Nieuprzejme sprawdzanie prawdomówności

Niekiedy relacja towarzyska nie pozwoli na otwarte sprawdzenie prawdomówności „przeciwnika”. W takich sytuacjach potencjalny oszust stara się wymusić na tobie zaniechanie środków bezpieczeństwa transakcyjnego — wytwarza i wykorzystuje atmosferę zaufania lub przyjaźni. Zdarza się tak choćby przy liczeniu przekazywanej gotówki czy podpisywaniu umowy sprzedaży.

Żeby zagwarantować sobie bezpieczeństwo transakcji, na głośne lub milczące: „Jak to? Pan mi nie ufa?”, zasłoń się procedurą lub zwyczajem: „Adwokat mnie tak pouczył”, „Żona mi tak kazała”, „Jeśli nie przeliczę twojej gotówki, to automatycznie obrażę tych, których pieniądze zawsze przeliczam”, „To tylko formalność — nie ma o co się obrażać”. Możesz też odpowiedzieć zgodnie z tą logiką: „Skoro nie planuje pan grać nie fair [nie mów „dokonać oszustwa”, bo urażony gotów go dokonać], to moja dodatkowa klauzula jest tylko zwykłą formalnością. Dlaczego nie chce pan jej zamieścić?”.

Dodatkowo dla uczciwego partnera taka skrupulatność będzie dowodem tego, że ma do czynienia z osobą o wyrobionych właściwych nawykach ostrożności, a więc potencjalnie dobrym partnerem do interesów.

fortel drugi: Zamarkuj atak na Wei, aby uratować Zhao

圍魏救趙

Zrób coś nieoczekiwanego, by zmusić przeciwnika do porzucenia starannie przygotowanych i przemyślanych planów. Spraw, by musiał improwizować, opuścić korzystne położenie.

Po co toczyć ryzykowną bitwę z wrogiem przygotowanym na atak, jeśli zadaniem jest przerwanie oblężenia miasta? Zamiast iść z odsieczą sojusznikowi, zagroź bazie wypadowej agresora.

Odsiecz to dwa cele: pomoc obleganym i pokonanie oblegającego — zrealizuj je niezależnie i na własnych warunkach!

Wzorzec

Fortel ten stanowi kwintesencję reguły działania pośredniego. Istotą fortelu jest wybranie okrężnej, nieoczywistej, **innej niż społecznie oczekiwana** drogi do osiągnięcia „bliskiego” celu. Należy działać dwutorowo: (1) zapewnij sobie osiągnięcie celu niekonwencjonalnym manewrem: np. spraw, żeby przeciwnik sam zrezygnował z formy, w której przejawia największą siłę; (2) dopiero wtedy przypieczętuj sprawę

w sposób zgodny z powszechnie akceptowaną praktyką i dopełniając reguł uznawanych za rytualnie wiążące dla stron konfliktu.

Trudność w osiągnięciu zwycięstwa drogą pośrednią bądź nietypową przejawia się dwojako: (1) w sposobie osiągnięcia celu — przeciwnik nie uzna swojej porażki i będzie kontynuował walkę, a jego wola nie zostanie złamana¹²; (2) w sposobie prowadzenia walki — w mentalności zachodniej jest to wspomniane już podejście do konfrontacji jako honorowego pojedynku lub sądu bożego — jego ważność zależała od niestosowania podstępnych metod.

W naszym obszarze kulturowym królowała kultura bezpośredniego ataku i poszukiwania decydującej bitwy, odziedziczona po starożytnych Grekach. Oczywistą i poprawną odpowiedzią na rzucone przez przeciwnika wyzwanie jest przyjęcie tego wyzwania. Jest to „sprzedaż wiązana” (ang. *package deal*) — wyzwany powinien przestrzegać pewnych reguł i ograniczeń, najczęściej niepisanych. Zwykle są one korzystniejsze dla strony inicjującej. Stąd obyczaj pojedynkowy, zgodnie z którym to wyzwany wybiera broń.

W praktyce, nawet jeśli podczas manewrów do bitwy lub w niektórych jej płaszczyznach podstępny był jak najbardziej dopuszczalny, to sama bitwa (pojedynki), a następnie triumf zwycięzcy **był i jest elementem głęboko zakorzenionych rytualizowanych zachowań. Dlatego właśnie społecznie oczekiwane i często niezbędne do legitymizacji wyniku starcia jest to, aby zwycięstwo było równoczesne na dwóch płaszczyznach: zniszczenie/neutralizacja sił przeciwnika oraz zwycięstwo rytualne**¹³. Klarowną tego ilustracją są nastroje w Niemczech po I wojnie światowej. Niemcy przegrały nie na polu bitwy, ale w wyniku wywołanej brytyjską blokadą morską zapaści gospodarki i wysiłku wojennego. Nie było w tym honoru — tylko poniżenie powiększone przez

rujnące reparacje wojenne. W rezultacie zamiast uznać porażkę, Niemcy wykształcili nastroje rewanżystowskie.

Rytualne i rzeczywiste pokonanie przeciwnika

To różne rzeczy. W kręgu cywilizacji chińskiej przeciwnik wcale nie musi zostać pozbawiony narzędzi walki (armia, broń). Często jest to nawet niewskazane, gdyż demonstracyjne poniżenie przegranego może doprowadzić do utraty przezeń twarzy, a w rezultacie „zmusić” do podjęcia zemsty »5.1. Wybitniejsi chińscy decydenci zadowalali się tym, że wrogowie „jedli im z ręki” – nawet jeśli poddanie się woli politycznej nastąpiło wyłącznie za zamkniętymi drzwiami. W wielu sytuacjach takie podejście okazuje się bardzo dalekowzroczone »16.

Warto tu także przywołać scenę słynnego pojedynku z Sienkiewiczowskiego *Potopu*, w której Kmicic prosi Wołodyjowskiego: „Kończ... waść! Wstydu... oszczędź!”. Sam przegrany prosi o dopełnienie rytualnej części pojedynku, bowiem jej brak uniemożliwia przyjęcie porażki w sposób godny.

Inny przykład: w roku 2003 Stany Zjednoczone odniosły spektakularne zwycięstwo w wojnie z Irakiem i ogłosiły je triumfalnie w telewizji. Jednak przeciwnik był pokonany zaledwie na płaszczyźnie militarnej. Prawdziwe problemy zaczęły się dopiero po ogłoszeniu sukcesu.

Ten, kto zwyciężył w oczach postronnych, ma też moc wymuszenia uznania porażki na przegranym. Działa więc na zwyciężanego wroga także siłą wpływu osób „niezaangażowanych”. **To właśnie tej dodatkowej siły nie ma w sobie nietypowe rozwiązanie, odbiegające od praktyki**

społecznej, dlatego często nie jest nawet brane pod uwagę¹⁴. Wszystkie te dylematy celnie podsumował w *Myślach nieuczesanych* mistrz paradoksu Stanisław Jerzy Lec:

Rzeczy śmiesznych nie biorą ludzie na serio. Tak jak gdyby zastrzelono kogoś z rewolweru w kształcie świnki morskiej, a facet zabity nie chciał tego uznać.

Było o wadach, teraz o zaletach. Do założonego celu często prowadzi inna, mniej oczywista, ale skuteczniejsza metoda — tzw. podejście pośrednie. Odpowiedz sobie: „Co jest moim celem: bohaterkie stawienie czoła przeciwnikowi i stoczenie z nim honorowego boju, czy też skuteczne i definitywne zneutralizowanie go?”.

Inspirujący wyobraźnię wariant neutralizacji wrogów drogą „nie wprost” podpowiada Abraham Lincoln:

Czyż nie niszcę moich wrogów, gdy zmieniam ich w przyjaciół?

W tym ujęciu już nie tylko nie chodzi o pokonanie, czy nawet o neutralizację (zaszachowanie, pozbawienie możliwości dalszego działania). Lincoln zaleca działanie z jeszcze wyższej półki — sprawienie, by przeciwnik nie przedsięwziął wrogiej aktywności, a nawet jej planowania.

Działania pośrednie mają na celu skryte doprowadzenie przeciwnika do jak najsłabszej formy — położenia, w którym jest możliwie najłatwiejszy do pokonania. W źródłowej opowieści tego fortelu »2.1 Sun Bin pokazał, że żeby unieszkodliwić armię atakującego, wcale nie trzeba pokonać jej w otwartej konfrontacji czy walnej bitwie. On przejął inicjatywę w zmaganiach i sprawił, że walka nastąpiła na jego warunkach — *wywab tygrysa z gór* »15. **Wprowadzając nowy, niespodziewany czynnik, zmusił**

przeciwnika do porzucenia wcześniej przygotowanych planów. Jest to pierwszy filar skuteczności fortelu.

Dyslokacja (patrz [s. 135](#)) **jest drugim filarem sukcesu.** Należy tak pokierować przeciwnikiem, żeby większość jego sił straciła wartość bojową lub nie mogła być skutecznie wykorzystana w **kluczowej chwili i miejscu, które winny być wybrane przez ciebie.**

Choć „walna bitwa” nie jest konieczna, to **zazwyczaj sytuacja wymaga, aby taki (rytualny) pokaz był przeprowadzony, a faza decydującego starcia stanie się trzecim filarem fortelu:**

[Wódz], który pojmuje zwycięstwo zgodnie z poglądami zwykłych ludzi, nie jest największym mistrzem. Może on nawet odnosić zwycięstwa w bitwach i zostać obwołanym przez cały świat wielkim, ale nie jest on wcale naprawdę największym mistrzem. [...] Ten, którego w dawnych wiekach nazywano mistrzem wojowania, zwyciężał z łatwością [podobną do podniesienia piórka]. Dlatego jego zwycięstwa [niedoceniane przez ogół] nie przynosiły mu ani sławy wielkiego umysłu, ani zasług heroicznych czynów. (Sun Zi 4.3)

Kiedy działanie przeciwnika jest właściwie skanalizowane, on sam robi to, co jest potrzebne do jego własnej zguby. Regułę tę widać w działaniu wszędzie — w wojnach, walce wręcz, powieściach, filmach. Żeby powstrzymać inwazję, należy pozwolić, aby armia przeciwnika zaangażowała się w podbój bez przeszkód z naszej strony — o ile tylko nie ograniczy to naszej siły¹⁵. Zaatakować go należy dopiero, gdy długość linii zaopatrzeniowych¹⁶ i wyczerpanie żołnierzy sprawi, że będzie bardziej podatny na zniszczenie. Zamiast iść na odsiecz miastom bądź przyjmować walną bitwę, czego z reguły przeciwnik się spodziewa, atakować trzeba cel, którego będzie musiał bronić, zrzucając obmyślane wcześniej plany. Taka jest główna wytyczna tego fortelu.

Stoczenie wielu bitew i odniesienie we wszystkich z nich zwycięstwa nie jest wcale najlepszym z najlepszych. Najlepszym z najlepszych jest bowiem podporządkowanie sobie wojsk przeciwnika, ale bez walczenia¹⁷.

(Sun Zi 3.1)

Przykłady historyczne

2.1. Sun Bin idzie na odsiecz, nie idąc na odsiecz *OPOWIEŚĆ ŹRÓDŁOWA, Chiny, Okres Walczących Królestw, IV wiek p.n.e.*

Wcześniejsze wydarzenia patrz »27.1.

W 354 roku p.n.e. władca państwa Wei, król Hui (魏惠王, 379–335), wyznaczył Pang Juana na dowódcę wyprawy, której celem było podbicie państwa Zhao. Państwo to wcześniej zrzuciło jarzmo swego silniejszego sąsiada, jednak władca Wei znów dążył do jego zajęcia. Pang Juan poprowadził armię pięciuset rydwanów¹⁸ prosto do stolicy Zhao, miasta Handan. Oblężenie trwało rok, nie przynosząc rozstrzygnięcia. Król Zhao rozesłał do sąsiednich państw posłańców z prośbą o pomoc. Władca państwa Qi zdecydował, że udzieli pomocy i wyznaczył Sun Bina na doradcę przy dowodzonej przez generała Tian Ji idącej z odsieczą armii Qi.

Wcześniej Sun Bin i Pang Juan byli uczniami tego samego nauczyciela sztuki wojennej, Mistrza Doliny Duchów. Obaj zostali strategami, jednak to Sun Bin — wnuk słynnego Sun Zi — był bardziej utalentowany, co doskwierało ambitnemu Pang Juanowi. Przepętniony zawiścią doprowadził podstępem do uwięzienia i okaleczenia Sun Bina. Nakazał też wytatuować mu znamię zdrajcy na twarzy, aby nie mógł już więcej pokazywać się publicznie. Sun Bin zdołał uciec z niewoli, symulując szaleństwo »27.1.

Armia Qi wyruszyła z misją zdjęcia oblężenia ze stolicy Zhao. Dowodzący nią Tian Ji początkowo chciał natychmiast skierować się w stronę oblężonego miasta, jednak Sun Bin odradził ten manewr. Powiedział: „Główna armia Wei jest teraz w Zhao. Jeśli spróbujemy pójść z odsieczą, zaatakujemy armię silną i przygotowaną na nasze nadejście, sami będąc po forsownym marszu z dala od ojczyzny. Jest inna droga. Armia broniąca macierzystego Wei jest niewystarczająca. Jeśli więc ruszymy na stolicę przeciwnika, zmusimy siły inwazyjne do powrotu. Dzięki temu oblężenie stolicy Zhao zostanie zakończone. A na powracającą armię Wei przygotujemy zasadzkę”.

Tian Ji posłuchał rady Sun Bina. Szybko okazało się, że wszystko stało się tak, jak Sun zaplanował. Na wieść o tym, że w granicach Wei pojawiła się armia inwazyjna, Pang Juan natychmiast porzucił oblężenie Handan i zarządził pospieszny marsz powrotny. W drodze, nieopodal Guiling, armia wpadła w zasadzkę i została rozbita, a Pang Juan musiał wycofać się do własnej stolicy, miasta Daliang. Oblężenie Handan zostało w ten sposób zakończone, a przy okazji potęga Wei całkowicie zneutralizowana. Po upływie kolejnych trzynastu lat sytuacja się powtórzyła, wtedy jednak armia Pang Juana została całkowicie zniszczona.

Interpretacja: Walna bitwa pod murami oblężonego miasta nie była niezbędna do osiągnięcia celu, czyli zdjęcia oblężenia miasta Handan. **W gruncie rzeczy były dwa cele — zdjąć oblężenie i pokonać przeciwnika.** Generał Tian Ji uznał, że oba trzeba osiągnąć jednocześnie, jednak założenie takie jest zupełnie błędne.

Sun Bin był w stanie dostrzec, że najlepiej jest osiągnąć je oddzielnie — i na własnych warunkach. Zamiast iść w kierunku oblężonego miasta, zaatakował bazę wypadową agresora. W ten sposób „z automatu” osiągnął dokładnie to, o co chodziło: przeciwnik zakończył działania oblężnicze

i wycofał się do własnego kraju. A więc pierwszorzędny cel osiągnął zerowym kosztem. Drugą część zadania zrealizował kosztem minimalnym — armia Pang Juana została rozbita, gdy maszerowała w pośpiechu, jej dowódca działał bez planu i należytego rozeznania sytuacji, a jej żołnierze byli wyczerpani forsownym marszem.

2.2. Obleżona stolica tajpingów Chiny, 1860 rok

Po przegranych wojnach opiumowych z mocarstwami zachodnimi dynastia Qing jeszcze głębiej osunęła się w słabość. Nastąpił gwałtowny wzrost biedy, korupcji i niepokojów społecznych. W 1843 roku niejaki Hong Xiuquan założył oparty na wzorach chrześcijańskich ruch religijny o nazwie Stowarzyszenie Czcieli Boga. Ruch głosił idee równości wszystkich ludzi oraz nawoływał do obalenia znienawidzonej przez Chińczyków mandzurskiej dynastii Qing. Stowarzyszenie szybko zyskiwało zwolenników. Hong Xiuquan stanął na czele rebelii i 11 stycznia 1851 roku ogłosił ustanowienie Niebiańskiego Królestwa Tajpingów (Tai ping Tianguo).

Siły zbrojne tajpingów błyskawicznie urosły do kilkuset tysięcy i początkowo odnosiły sukcesy w każdym starciu. W marcu zajęły Nankin i uczyniły go stolicą nowego państwa, przemianowując go przy tej okazji na Tianjing (dosł. Niebiańska Stolica). Wojska tajpingów ze zmiennym szczęściem okupowały kilka większych miast, takich jak Qingpu, groźnie zbliżały się do Szanghaju i Pekinu, a rezydujący w tym drugim cesarz Xianfeng szykował się w pewnej chwili do ewakuacji.

Po pewnym czasie potencjał rebelii wyczerpał się — znowu zadziałała zasada „apogeum przynosi odwrócenie”¹⁹. W roku 1860 stutysięczna armia cesarska pod dowództwem generała He Chuna założyła szczelne

oblężenie Niebiańskiej Stolicy. Sytuacja zamkniętych w mieście wydawała się beznadziejna, jednak jeden z młodszych dowódców, Li Xiucheng, zaproponował rozwiązanie, które Niebiański Król zaakceptował. Pod osłoną ciemności dwóch dowódców, sam Li oraz inny generał — Shi Dakai, wraz z podległymi sobie żołnierzami przedarli się przez okrażenie i zapadli w głuchą noc. Dowodzący oblegającą armią He Chun uznał, że niewielka armia zbiegów nie stanowi realnego zagrożenia i nie warto osłabiać sił oblegających wydzieleniem z nich grupy pościgowej.

Decyzja ta bardzo szybko miała się srodze zemścić — generał He przegapił okazję zniszczenia wrogich sił, gdy były jeszcze słabe. Miał rację, sądząc, że atak na umocnione pozycje wojsk oblegających Nankin nie miał szans na sukces. Ale Li Chun wcale nie planował takiej bezsensownej akcji. Zamiast tego podążył do położonego 230 kilometrów na południowy wschód miasta Hangzhou i zaatakował je z marszu. Jego wojska były zbyt słabe, aby zdobyć miasto: trzy dni i noce szturmów nie dały rezultatów. Wtedy do gry włączyła się natura. Potężna burza rozdzieliła walczące strony i dała możliwość odpoczynku wycieńczonym. Zyskawszy chwilę oddechu, załoga broniąca murów posnęła na stanowiskach bojowych.

Zdeterminowany Li nie dał swoim ludziom odpocząć. Wykorzystał osłabienie czujności przeciwnika i wysłał do ataku tysiąc najdzielniejszych żołnierzy, aby dostali się po drabinach do miasta i otworzyli jego bramy. Gdy obrońcy oprzytomnieli i zaczęli stawiać zorganizowany opór, było już za późno — los Hangzhou był przesądzony. Li Xiucheng nakazał spalenie magazynów żywności, aby dać dowódcy oblegającemu Nankin wyraźny „mesydź”, że sytuacja wymaga niestety jego interwencji.

He Chun, dowiedziawszy się poniewczasie o upadku Hangzhou, nakazał zwinąć oblężenie i natychmiast ruszyć na odsiecz. Przygotowania nie uszły uwadze obleganych. Niebiański król Hong Xiuquan przypuścił swoją do

niedawna uwięzioną armią zacieklej atak na organizującego się do wymarszu przeciwnika. Dokładnie w tym samym czasie w okolicy Niebiańskiej Stolicy powrócił pospiesznym marszem Li Xiucheng oraz Shi Dakai, drugi generał operujący na zewnątrz miasta. W rezultacie wojska cesarskie poniosły druzgocącą klęskę, tracąc ponad 60 000 żołnierzy. Straty te były tak dotkliwe, że uniemożliwiły wznowienie oblężenia.

Nie na wiele się zdało to zwycięstwo — apogeum siły tajpingów już dawno minęło. Wkrótce wewnętrzne walki o władzę w ich przywództwie pozwoliły siłom Qingów na powolną, lecz zwycięską kontrofensywę. Jedną z najskuteczniejszych sił była milicja Xiang (z prowincji Hunan), dowodzona przez Zeng Guofana. Pod koniec roku 1863 zaczęła ona oblężenie stolicy tajpingów. Ostateczny koniec rebelii nadchodzi po tym, jak 3 czerwca 1864 roku powalony chorobą Niebiański Król Hong Xiuquan w końcu umiera. Miasto zostaje przywrócone władzy cesarskiej wkrótce po jego śmierci.

Porady praktyczne

Zastosowanie

A. Rozdziel neutralizację przeciwnika od ogłoszenia się zwycięzcą

Znajdź rozwiązanie, które pozwoli na osiągnięcie obu celów oddzielnie. Taka nietypowa droga do sukcesu otwiera drogę, by zaskoczyć przeciwnika i obserwatorów. Upewnij się jednak, że przeciwnik uznał swoją porażkę i zaprzestał walki lub stojący z boku wymuszą to na nim. Nie udowadniaj też na siłę, kto wygrał — bystrzy i tak będą wiedzieli, a wrogowie, w tym przyszli, jeszcze się czegoś groźnego nauczą.

Świetną ilustracją rozbieżnych opinii w kwestii „kto wygrał” jest dyskusja internetowa o słynnym katowickim przypadku *road rage* w grudniu 2013 roku. Zaatakowany przyjął postawę pełnej uległości, pozwalając się uderzyć przez okno i nie wychodząc z pojazdu. Choć brak męskiego rozstrzygnięcia „na miejscu” wiele osób uznało za porażkę i utratę męskiego honoru, to finał sprawy świadczy o czymś przeciwnym: zaatakowany m.in. ochronił pojazd od zniszczenia, jadące w nim dzieci od traumy, a siebie od możliwych oskarżeń o przekroczenie obrony koniecznej. Zajście zaś, zarejestrowane kamerą ofiary, skończyło się dla sprawcy nagonką w Internecie i przykrym poniżeniem.

B. Zneutralizuj jego siłę przed walką (wywab tygrysa z gór »15)

Jeśli przeciwnik działa planowo i w pełni wykorzystuje swoje siły, zrób coś, co zmusi go do popsucia tej formy. Niech uzna swoje starannie przygotowane plany za bezwartościowe, np. niech opuści korzystną lokalizację.

W praktyce ochrony osób istnieją procedury rozpoznawania i rezygnacji z pobytu w miejscach, gdzie potencjalny zamachowiec ma przewagę nad agentami ochrony. Przed obecnością VIP-ów w MCP (miejscach czasowego pobytu) prowadzi się wielokrotne kontrole. Mają one wykryć już istniejące lub potencjalne słabe punkty.

Przeciwdziałanie

C. Nie daj pomieszać sobie szyków: miej w zanadrzu alternatywne plany

„Pomieszać szyki”, fraza wywodząca się z terminologii militarnej, oznacza uniemożliwić komuś przeprowadzenie zorganizowanych, celowych działań,

pokrzyżować jego plany.

Gdy rozwój wydarzeń uniemożliwi ci realizację zamiarów, miej przemyślane i przygotowane do realizacji różne warianty zapasowe — słynny plan B na każdą ewentualność. Jeśli zawczasu pogodzisz się ze stratą lub w innej sytuacji krytycznej, zamiast trwać w niezdecydowaniu, zadziałasz szybko i skutecznie, zwykle zaskoczysz przeciwnika. Stąd pożytek z tzw. gier wojennych i ćwiczeń rozmaitych wariantów rozwoju wydarzeń w organizacjach nie tylko wojskowych.

D. Bądź nieprzewidywalny i „nieczytelny”

W kontekście pasywnej obrony, w działaniach konspiracyjnych i powieściach szpiegowskich, zachowanie nieprzewidywalne to nieuregulowany plan codziennych czynności, jedzenie zawsze w innym miejscu, o różnej porze itp. Zdeterminowani uciekinierzy nigdy nie dzwonią do mamy czy ukochanej.

W sytuacjach „gorętszych”, kiedy zauważysz, że przeciwnik usiłuje kanalizować twoje zachowanie lub wrabia cię w pospieszne, nieprzemyślane wcześniej działania, zrób coś nieoczekiwanego „w stylu Monty Pythona”, co nie wynika z sytuacji. Zamiast zrobić to, do czego zmusza cię „naprowadzanie” przeciwnika, zadziałaj na własną szkodę. To natychmiast pokrzyżuje mu plany — nawet jeśli w ten sposób na krótką metę sam poniesiesz jakąś stratę.

Taka odpowiedź to użycie fortelu *poświęć śliwę, by uratować brzoskwinię* »11. **Z punktu widzenia przeciwnika dobrowolnie wybrana strata wykracza poza pulę działań uznanych za możliwe.** Wróć na chwilę do opowieści o nietypowym manewrze Sun Bina «2.1. Co stałoby się, gdyby Pang Juan, dowiedziawszy się o marszu armii Qi na swoją

stolicę, zamiast wracać do własnego kraju, wzorem Sun Bina zaatakował stolicę Qi? Plan Sun Bina byłby całkowicie zneutralizowany!

fortel trzeci: Zabij pożyczonym mieczem

借刀殺人

Pozostań w cieniu i użyj innej osoby jako narzędzia do realizacji twoich zamiarów — aby uniknąć odpowiedzialności. Przekonaj innych, by walczyli w twoim imieniu, lub poczekaj, aż sami wykonają brudną robotę.

Aby to osiągnąć, wmów im lub pokaż, że leży to w ich interesie, podsuń im jakąś korzyść albo po prostu zaoferuj zapłatę.

Cel ataku niech się nie dowie, kto za nim naprawdę stoi, a wykonawca niech się nie zorientuje, że został wykorzystany.

Wzorzec

Istotą fortelu jest — **najogólniej** — eksternalizacja kosztów²⁰ **lub ucieczka od accountability²¹ poprzez wykorzystanie cudzej, zewnętrznej siły.**

Cel wizerunkowy: znajdź wykonawcę brudnej roboty albo kozła ofiarnego, który przyjmie na siebie negatywne skutki działania. Ukrycie własnego zaangażowania pozwala mówić jedno, a robić drugie. Cel ekonomiczny: zaoszczędzenie własnych sił i zasobów do wykonania pracochłonnego zadania. Koszt i wysiłek powinny obciążyć kogoś innego.

Doświadczony gracz nie naraża wizerunku, a do skutecznego działania wydatkuje minimalną ilość wysiłku, po prostu unikając niepotrzebnych czynności. Ci mniej doświadczeni, nieudolni lub ograniczeni przez okoliczności muszą trwonić swoją energię na niepotrzebną walkę i ponieść koszty zrzucone na nich przez sprytniejszych, ukrytych manipulatorów.

Wytrawny gracz oszczędza siły i pozostaje w spoczynku... ale do czasu. Działa, gdy już sytuacja tego wymaga lub słabość wroga osiągnie apogeum. Zwykle wkracza w finalnej fazie rozgrywki i zagarnia dla siebie owoce zwycięstwa.

Jak wymigać się od *accountability* czy konieczności wydatkowania własnej siły? Namów kogoś neutralnego, aby się włączył i wyręczył cię w trudnej bądź kompromitującej pracy. Jedną z dróg do tego jest wywołanie konfliktu między twoim przeciwnikiem a „narzędziem”. Środkiem do tego może być perswazja: obietnica podziału łupu, zapłata lub jakaś inna wartość ceniona przez tego, kim chcesz się posłużyć: zachowanie honoru, zyskanie sławy itp. Czasem wystarczy stworzyć komuś okazję do pomszczenia zadawnionej krzywdy, a porozumienie nastąpi bez słów. Wariantem tego fortelu jest czarna propaganda i tzw. operacje fałszywej flagi (podszywanie się pod innego gracza) realizowane m.in. w walkach wywiadu i operacjach specjalnych.

Relacje historyczne dostarczają wielu przykładów przekonania nieprzyjaznych władców, że dowodzący ich wojskami wódz próbuje zdradzić. Z reguły prowadziło to władcę do pozbycia się niepewnego podwładnego. W ten sposób wróg sam stawał się „pożyczonym nożem” — pozbawiał się kadry mogącej w przyszłości prowadzić skuteczną obronę.

W tzw. wojnach zastępczych (ang. *proxy wars*) wariantem tego fortelu może być też przekazanie broni lub technologii temu, kto walczy lub ma konflikt interesów z docelowym wrogiem. Taka pomoc sprawi, że ten

wspólny wróg wyczerpie swoje siły, zanim ty sam przystąpisz do walki z nim. Innym wariantem może być użycie działania wroga do zmobilizowania własnych podwładnych: z tej perspektywy nożem w rękach amerykańskiego prezydenta był japoński atak na Pearl Harbor, który stał się katalizatorem zmiany izolacjonistycznej postawy społeczeństwa USA »16.3.

Znamienne jest, że sojusznik użyty w roli narzędzia również się osłabi, co może zaowocować możliwością łatwego zdominowania go w przyszłości. Takie instrumentalne traktowanie „przyjaciela” nie stanowi czegoś wyjątkowego — jest elementem wielu bezpardonowych rozgrywek. W czasie gdy dwie strony będą wyczerpywać swoje siły, ty możesz szykować się do uderzenia, gdy wzajemnie się wyczerpią. Historia uczy, że drogi zwycięzców się rozchodzą, a ich sojusz często był jedynie wynikiem konieczności pokonania wspólnego wroga. Zimnowojenna konfrontacja między ZSRS a aliantami zachodnimi była jedną z takich sytuacji.

Jedną z niekonfliktowych manifestacji wzorca pożyczonego noża jest wykorzystanie cudzej sławy i osiągnięć jako trampoliny dla własnej kariery. Posługiwanie się maksymami sławnych postaci historycznych lub cytatami znanych autorów jest jednym ze sposobów. Podobnie działa pozyskanie rekomendacji oraz wsparcia mistrzów i uznanych autorytetów, czego dopilnował niżej podpisany. Uzyskane wsparcie to dźwignia, która pozwala zwielokrotnić efekty i oddziaływanie własnego wysiłku.

Wzorzec poza kontekstem konfliktu może przejawiać się tak:

Do sklepu z aparatami słuchowymi wchodzi klient i zaczyna oglądać wyeksponowane w gablocie modele. W pewnym momencie pyta zaskoczony: „Panie, czemu wszystkie modele od trzystu w górę, a ten tylko dychę? Jak on działa?”. Sprzedawca odpowiada: „Wcale nie działa. Ale jak ludzie widzą, że ma go pan w uchu, to mówią głośniej”.

Przykłady historyczne

3.1. Wysłannik miłującego pokój Konfucjusza podpala świat Chiny, Epoka Wiosen i Jesieni, V wiek p.n.e.

Balansujcie, dopóki się da, a gdy się już nie da, podpalcie świat!

— Józef Piłsudski

Pod koniec Epoki Wiosen i Jesieni państwo LU 魯, ojczyzna Konfucjusza, było znacznie słabsze od swoich potężnych sąsiadów. Zalegające „za miedzą” potężne państwo Qi 齊 stanowiło najbardziej bezpośrednie zagrożenie. Jeden z arystokratów tego państwa, niejaki Tian Chang, postanowił zaanektować małe Lu, co miałyby stworzyć mu drogę do obalenia swojego suwerena i przejęcia tronu.

Armia inwazyjna z Qi założyła obóz przy granicy z Lu i zaczęła szykować w nim siły do ataku. Gdy Konfucjusz dowiedział się o tym, wysłał w misję dyplomatyczną najbardziej biegłego w mowie ze swoich uczniów — Zi Gong. Przybył on do państwa Qi i znalazłszy się na osobności z pomysłodawcą inwazji na Lu, rzekł mu: „Znasz, panie, to powiedzenie: jeśli zaistnieje zagrożenie zewnętrzne, zaatakuj słabego; jeśli zaistnieje zagrożenie wewnętrzne, zaatakuj silnego? Teraz, gdy pragniesz uczynić się władcą Qi, będziesz musiał zmierzyć się z wrogami wewnętrznymi. Jeśli armia Qi zwycięży i posiłdziesz Lu, zagarniesz owoce zwycięstwa, ale inni ministrowie również wzmocnią własną pozycję łupem. Gdy jednak twój kraj dozna porażki, twoi przeciwnicy polityczni poginą w działaniach wojennych i łatwiej będzie ci przejąć kontrolę nad dworem. Do tego musisz znaleźć silnego przeciwnika”. „Jak jednak mogę wyjaśnić wojsku zmianę celu?”, spytał Tian Chang. Zi Gong odparł: „Udam się do

króla Wu i namówię go do zaatakowania twojego kraju. Dzięki temu będziesz miał należyte usprawiedliwienie do zmiany planów”.

Zi Gong wyruszył na dwór państwa Wu 吳. Oznajmił władcy, że wkrótce Wu zostanie zaatakowane przez Qi. Aby temu zapobiec, należy wykonać uderzenie wyprzedzające... w sojuszu z Lu. Król Fu Chai (495–473 p.n.e.) odparł, że rozważał taką ewentualność, jednak pragnął najpierw zapewnić sobie spokój ze strony leżącego na południu państwa Yan 燕, z którym miał zadawniony konflikt. Zi Gong obiecał królowi Wu, że rozwiąże ten problem. Udał się do państwa Yan, w którym, z racji swojej sławy i mądrości, został przyjęty z najwyższym szacunkiem i honorami. Sam władca opuścił swój pałac, aby spotkać mędrca w gospodzie, w której Zi Gong się zatrzymał.

Tam przybysz oznajmił, że król Wu, planując zaatakować Qi, chce najpierw zrobić raz na zawsze porządek z Yan, co oznaczało dla tego ostatniego definitywną zgubę, gdyż Yan nie dorównuje siłą militarną państwu Wu. Jeśli jednak Yan pomoże królowi Wu w jego ataku na Qi, państwo Wu skieruje swoją uwagę na południe i zachód. Będzie to z pożytkiem dla Yan, które zdoła wtedy wykorzystać to zaangażowanie i wyrzucić zemstę za dawne porażki i poniżenia. Król Yan, widząc oczywiste korzyści z takiego planu, postąpił zgodnie z sugestią Zi Gong. Przesłał do Wu bogate podarki i oddał do dyspozycji władcy Wu część swojej armii, aby służyła w ataku na Qi. W ten sposób Zi Gongowi udało się wywikłać swój kraj ze śmiertelnego niebezpieczeństwa.

Nie był to jednak koniec intrygi. Niemordowany Zi Gong zawędrował bowiem do położonego na zachód od Qi państwa Jin. Ostrzegł jego władcę, że ktokolwiek pozostanie na placu boju w nadchodzącej decydującej rozgrywce między Wu i Qi, z całą pewnością zasilony zasobami nowo zagarniętych ziem zwróci się przeciw Jin. Na pytanie: „Cóż mamy więc

czynić?”, Zi Gong odparł: „Po prostu przygotuj swoje państwo do nieuchronnej walki o supremację nad Równinami Centralnymi. Ćwiczcie swoich żołnierzy, ostrzcie swoje miecze i gromadźcie żywność i materiały”.

Interpretacja: Ta skomplikowana intryga przyniosła zamierzony cel. Wysiłkiem zaledwie jednego człowieka państwo Lu zostało ocalone przed zagarnięciem przez potężnego sąsiada. Władcy zaangażowanych państw zostali pchnięci do wzajemnie wyniszczających zmagania — każdy w przekonaniu, że robi to w dobrze pojętym własnym interesie. A dzięki działaniom Zi Gong'a interes ten stał się zbieżny z interesem państwa Lu. Kosztem potężnych sąsiadów ojczyzna Konfucjusza uzyskała upragnione bezpieczeństwo, a sam Konfucjusz mógł ponownie skupić się na formułowaniu swoich idei pokoju i braterstwa między bliźnimi.

3.2. Wojna pożyczonych noży przez niezorientowanych zwana II wojną światową Świat, 1933–1945

Tak więc mimo wszystko wygramy! [...] Los Hitlera był przypieczętowany. Los Mussoliniego również. Co do Japończyków, to zostaną starci na proch.

— Winston Churchill na wieść o ataku na Pearl Harbor²²

Jeśli jednak tego dnia Churchill się śmiał... to baranim głosem. Konflikt podzielił bowiem walczących na grupy interesów, które wcale nie były do końca tożsame z sojuszami w jawnie toczonym konflikcie zbrojnym. Nie da się jednoznacznie określić, kto z kim walczył, jednak autorzy książki *Total War* słusznie zauważają:

Wypowiedzenie wojny przez Hitlera w końcu roku 1941 zagwarantowało, że Amerykanie rzeczywiście przyjdą [na pomoc], ale wielu w [Wielkiej] Brytanii błędnie zakładało, że przyjdą jako wzmocnienie dla Brytanii, przygotowani i niecierpliwi, aby uzupełnić brytyjskie siły i realizować

brytyjskie plany. Być może był to duch, w którym Roosevelt, póki jego kraj wciąż był [formalnie] w stanie pokoju, zadeklarował, że sąsiad musi pożyczyć swój szlauch, aby ugasić pożar u sąsiada, jednak nie jest to duch, w którym wielkie potęgi ślą miliony mężczyzn i kobiet na wojnę. Amerykanie mieli własne plany. Brytyjczycy stali się pomocnikami, zajmującymi jednakowoż nieodzowną wysuniętą bazę. Dla Amerykanów Niemcy były potęgą lądową, którą winna pokonać inna większa potęga lądowa²³.

Spójrzmy na II wojnę światową z trochę innej perspektywy. Każda ze stron zmagania realizowała swoją agendę podobnymi metodami na polu dyplomacji. Układy sojuszy i krystalizujących się rozmaitych wspólnot interesu są całą galerią zastosowań pożyczonego noża. Dla Londynu i Moskwy miały być nim Niemcy. Imperium Brytyjskie prowadziło swoją tradycyjną politykę utrzymywania równowagi między potęgami lądowymi (przykład: ramka na [s. 303](#)), sprzymierzając się ze słabszą z potęg lądowych — Niemcami. Miały one stanowić ochronę Europy przed zalewem komunizmu. Nieco później przyszły prezydent Stanów Zjednoczonych „wygadał się”:

Jeśli zobaczymy, że Niemcy wygrywają, powinniśmy pomóc Rosji, a jeśli Rosja zwycięża — powinniśmy pomóc Niemcom i w ten sposób pozwolić im zabić tylu [ludzi], ile to możliwe.

— Harry Truman, 1941

Bolszewicy jedną próbę poniesienia pochodni światowej rewolucji już podjęli — szczęśliwie zostali powstrzymani w wojnie z Polską w latach 1919–1921. Lata trzydzieste to jednak dynamiczna budowa sowieckiego potencjału ofensywnego, który miał być użyty do zagarnięcia Europy Zachodniej.

Zachodni politycy dostrzegali zagrożenie. Dla Londynu sowieckie cele polityczne nie były czymś nowym. Stanowiły rodzaj przedłużenia tzw.

wielkiej gry. Już od połowy XIX wieku Rosja wciąż niepokojąco majstrowała od strony północnej granicy Indii²⁴ — perły, a zarazem wołu roboczego imperium. Wzrost potencjału ludnościowego Rosji carskiej i sowieckiej, choć przyhamowany „eksperymentami społecznymi”, zaczął w połączeniu z uprzemysłowieniem przynosić gwałtowny wzrost siły militarnej w latach trzydziestych. Trafnie zapytuje Marek Sołomin:

Na początku wojny światowej wielkie mocarstwo morskie Wielka Brytania posiadało 58 okrętów podwodnych, Niemcy — 57, Włochy — 68, Japonia — 63. Jako olbrzymie mocarstwo lądowe ZSRS miał (co prawda nie we wrześniu 1939 roku, a w czerwcu 1941 roku) 267 okrętów podwodnych.

Pytanie — blokadę morską jakiego kraju miała przeprowadzić ta gigantyczna flota podwodna?²⁵

Londyn musiał myśleć o znalezieniu przeciwwagi dla Rosji. W tym świetle politykę pobłażania i ustępstw wobec Hitlera, jak choćby oddanie mu Czechosłowacji, można postrzegać jako manifestację działania wyżej wspomnianej podstawowej zasady brytyjskiej dyplomacji.

Jeśli Hitler napadnie na piekło, na pewno wspomnę przychylnie o diable przed Izbą Gmin²⁶.

— Winston Churchill, czerwiec 1941

Londyn widział remilitaryzację Niemiec jako sposób na zrównoważenie rosnącej potęgi Kraju Rad. Stąd współpraca ZSRS i III Rzeszy była wyspiarzom nie w smak i starali się ją rozbić. Było to oczywiste dla wszystkich, a zwłaszcza Stalina, który (w warstwie werbalnej) nie wierzył w brytyjskie ostrzeżenia o szykowanej operacji „Barbarossa”, uważając je za prowokację. Stalin wspierał Niemcy gospodarczo i militarnie, licząc na to, że pójdą one na konflikt przeciw sojuszowi francusko-brytyjskiemu. Wykrwawienie obu stron (*obserwuj pożar, czekając za rzeką »9*) miało

przygotować grunt i dać mu czas na przygotowanie ataku na Europę Zachodnią.

Wspieranie niemieckiej produkcji wojennej było więc dla Stalina niczym ostrzenie swojego noża. Dopiero wybuch wojny w 1939 roku pokomplikował sytuację. Niestety dla Stalina przez „zgubiony gwóźdź”, czyli błąd pilota »7.4, Niemcy uwinęli się we Francji zbyt szybko i zyskali możliwość, by operacją „Barbarossa” uprzedzić jego plany podboju Europy Zachodniej.

Tymczasem zza atlantyckiej fosi na ten bulgoczący „bałkański kocioł” patrzył spokojnie, niczym Wellsowscy Marsjanie na Ziemię²⁷, inny gracz — Stany Zjednoczone²⁸. Trzy okoliczności usprawiedliwiają tę nietypową metaforę. Głównym kucharzem, który napalił pod kotłem, był amerykański prezydent Wilson. Był on architektem traktatu wersalskiego — którego kształt czynił kolejną wojnę nieuniknioną. Kwestia, w jakim stopniu narzucone przez niego rozwiązania były pacyfistyczną mrzonką, a w jakim rozmyślną polityką destabilizacji, nie zmienia takich, a nie innych skutków dla Europy. Poza tym złą sytuację zadłużonych po uszy państw uczestniczących w Wielkiej Wojnie pogłębiło nieustępliwe żądanie Amerykanów — największych wierzycieli świata — aby długi wojenne zaciągnięte przez „mocarstwa stowarzyszone”²⁹ zostały spłacone. Stąd kolejna kostka domina: konieczność rygorystycznego wymuszania na Niemcach płacenia kontrybucji wojennych krajom ententy i — kolejna kostka — rewanżystowskie resentymenty wyniszczonych gospodarczo Niemiec.

Można doszukać się w tym układzie „czyje pieniądze dokąd trafiały” kolejnego pożyczonego noża: gwałtownie rozwijające się Niemcy były jednak poważnym rywalem Ameryki. Częścią ich siły był fenomenalny wręcz potencjał naukowy. Później zresztą wojenna zawierucha zmieniła

niemieckich naukowców w zdobycz wojenną i zawiąła do USA. Niemcy były dla Stanów Zjednoczonych bezpośrednią konkurencją. Tę konkurencję należało permanentnie wyeliminować. Wreszcie po trzecie, **już po Wielkiej Wojnie wzrost potencjału gospodarczego Ameryki był tak wielki, że musiał prędzej czy później doprowadzić do odpowiedniej korekty w układzie politycznym na linii Stany Zjednoczone–Imperium Brytyjskie**³⁰, a konkretnie do „odziedziczenia” po Brytyjczykach roli światowego imperium. W tym czasie Imperium Brytyjskie nie dysponowało siłami mogącymi utrzymać kontrolę nad swoimi rozległymi posiadłościami. Mieli je Amerykanie. Brytyjską ofertą zawiązania sojuszu, który równałby się użyciu potęgi Stanów Zjednoczonych do strzeżenia Imperium Brytyjskiego, Amerykanie nie byli zainteresowani. Zmiana układu sił sprawiła, że to oni zaczęli rozdawać karty.

W połowie XIX wieku świat został zdominowany właściwie niepodzielnie przez jeden organizm: Imperium Brytyjskie. Kontrolowało morskie szlaki handlowe, wyzyskiwało swoje kolonie, czerpało krociowe zyski ze światowej wymiany towarowej i dominowało w światowych finansach. Szczyt swojej potęgi Imperium osiągnęło w drugiej połowie XIX wieku dzięki „pracy” dwóch czynników: budowanej metodycznie flocie handlowej i wojennej oraz przygodnej okoliczności posiadania własnych łatwo dostępnych pokładów węgla kamiennego, niezbędnego do napędzania rewolucji przemysłowej, ale też... napędzania parowców — statków handlowych i okrętów wojennych.

Jeden kruczek. Zjednoczone Królestwo ustanowiło swoją dominację nad odległymi rejonami świata jako potęga morska. Potęgi lądowe nie stanowiły dla niego zagrożenia lub dawało się je przytrzymać wewnątrz Europy — wpierw Napoleona, potem cesarza Wilhelma II, a teraz Hitlera.

Do tej kolekcji wprowadzaczy nowego porządku³¹ koniecznie chcieli dołączyć Roosevelt i Japończycy. A ich powstrzymać się już nie dawało.

Potencjał ludnościowy	1900–1914	1918–1939	1939
Rosja ZSRS	71,2 132	91,5 (28%) 184,6 (1917 r.)	108 (18%) 170
Niemcy	56,4	67,2 (19%)	69,6 (3,5%) 89,9 (34%)
Anglia Wielka Brytania	35,4 41 + 379	41,7 (1%)	47,8 (15%)
Stany Zjednoczone	76 + 13	99,1 (30%)	131 (32%)

Porównanie potencjału głównych uczestników II wojny światowej. Wartości podane w milionach. W nawiasie przyrosty w stosunku do poprzedniego okresu. Wielka Brytania: druga wartość to terytoria zamorskie. ZSRS to Rosja i później wszystkie tereny kontrolowane przez ZSRS. Niemcy 1939 — druga wartość po aneksjach. Źródło: Witold M. Orłowski, *Stulecie chaosu. Alternatywne dzieje XX wieku*, Open, Warszawa 2007, i in. pozycje.

Rywalizacja morska rozpoczęła się pod koniec XIX wieku. Już przed wybuchem Wielkiej Wojny Niemcy posiadały najlepszą armię lądową. Mieli też marynarkę wojenną zdolną do rzucenia wyzwania Brytyjczykom. W 1914 roku Brytyjczycy wyznaczyli sobie standard dwóch mocarstw, według którego flota Zjednoczonego Królestwa powinna być równa siłą flotom dwóch kolejnych konkurentów. Na początku lat dwudziestych traktaty morskie zrównały tonaż flot Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. W końcu w 1939 roku Brytyjczycy musieli obejść się standardem jednego mocarstwa oraz wiecznego pokoju ze Stanami Zjednoczonymi. W tym czasie Stany Zjednoczone nachalnie wciskały się na tereny brytyjskie — m.in. z pominięciem Londynu zawarły układ z Egiptem

i utrzymywały nieoficjalne kontakty dyplomatyczne oraz wymianę handlową z Kanadą i Australią³².

Zjednoczone Królestwo (Wielka Brytania) i Stany Zjednoczone to historyczni wrogowie — ostatnia wojna między tymi krajami przyniosła spalenie Waszyngtonu w roku 1814. To w sumie stare dzieje, ale kwestia spłacania pożyczek z czasu Wielkiej Wojny — już nie. W dwudziestoleciu międzywojennym była ona przyczyną bardzo poważnych wrogości między stronami.

No i co te biedne Stany Zjednoczone miały począć? Ano trzeba było „użyć” Brytyjczyków do neutralizacji Niemców, a Niemców do osłabienia Imperium Brytyjskiego³³. W rezultacie podjętego wysiłku wojennego Imperium Brytyjskie znalazło się na skraju bankructwa. Pozostałe państwa europejskie, których siły wydrenowała wyniszczająca wojna, nie miały się lepiej. Stany Zjednoczone mogły dyktować warunki udzielanego przez siebie wsparcia wojskowego i gospodarczego. Większość kosztów wyeliminowania konkurencji, w tym zniszczenia wojenne, ponieśli sojusznicy: Francja i sam ekshegemon... Wielka Brytania. Majstersztyk.

Innymi słowy, konkurenci US, oprócz ZSRS, zostali całkowicie spacyfikowani. Ich baza przemysłowa i ekonomiczna została albo w znacznym stopniu zniszczona w uporczywych dywanowych nalotach bombowych, przejęta jako łup wojenny (np. wspomniani wywiezieni z Niemiec naukowcy), wykupiona w ramach zapłaty za Lend-Lease albo po prostu wyeksploatowana wysiłkiem wojennym. To ta sytuacja pozwoliła Stanom Zjednoczonym przejąć właściwie niekwestionowaną kontrolę nad gospodarką światową i wysforować się na pozycję „policjanta świata”.

Czy Stany Zjednoczone podejmowały aktywne działania prowadzące do wybuchu konfliktu militarnego w Europie, czy też skorzystały jedynie z przygodnych okoliczności? Racjonalny werdykt jest niemożliwy —

trzeba by wkroczyć w grząską sferę nieweryfikowalnych motywów, operować poszlakami i informacją zmanipulowaną. Zgadywanki, czy zdarzenie wywołano lub wzmocniono celowo, czy też zaszło ono przypadkiem, mogą jedynie pogłębić frustrację osób szukających odpowiedzi — trochę w sposób opisany w przykładzie »20.1. Dociekanie prawdy wydaje się z góry skazane na niepowodzenie.

Warto dać jednak jeden przykład „pachnącej” sprawy. Niech to będą wydarzenia związane z domniemaną misją pokojową Rudolfa Hessa w 1941 roku. Swego czasu, wykazując się dalekowzrocznością, Churchill stwierdził — choć szybko się z tego wycofał — że jeśli Niemców usatysfakcjonuje zwrot byłych kolonii i panowanie nad środkową Europą, zawarcie pokoju byłoby możliwe³⁴. W żywotnym interesie Amerykanów było, aby podobne negocjacje zepsuć. A tu, w celu zablokowania Brytyjczyków, nie musieli nawet grozić czy ostrzegać. Od zerwania rozmów mogli uzależnić swoją decyzję, której stronie „neutralność” Stanów Zjednoczonych byłaby bardziej przychylna³⁵. Do roli straszaka wystarczała sama możliwość zastopowania pomocy materialowej i finansowej.

Niektóre decyzje amerykańskiego prezydenta Roosevelta oraz jego najbardziej zaufanego doradcy Harry’ego Hopkinsa świadczą za tezą o ukrytej wojnie między Stanami Zjednoczonymi i Wielką Brytanią³⁶. Pośrednim dowodem tego, że miała ona miejsce, jest zestawienie stanu politycznej kontroli przed i po II wojnie światowej, tzn. kto na czym trzymał łapę „przed” i „po”. Nie ulega wątpliwości, że między Wielką Brytanią i Stanami Zjednoczonymi toczyły się zażarte, choć ciche zmagania o wpływy, choć najważniejszą bitwą tej wojny, jak to z perfekcyjną celnością ujął Witold M. Orłowski w *Stuleciu chaosu*, była ta, w której pociski latały między Kapitołem i Białym Domem.

Zanim Amerykanie zaczęli oferować sojusznikowi pożyczki i darowizny, wydrenowali skarbiec brytyjski z wszelkich rezerw złota, stawiając dumnych Brytyjczyków pod murem. Gdy Churchill wyznał, że walcząca z Hitlerem Wielka Brytania nie ma już czym płacić za broń, 23 grudnia 1940 roku prezydent Roosevelt poinformował rząd brytyjski, że wysłała krążownik Louisville do Simon's Town w Afryce Południowej, aby załadować transport złota wart 42 miliony funtów — ostatnie aktywa dumnego niegdyś Imperium. Następnie miała miejsce wyprzedaż brytyjskich firm działających na terytorium USA — po bezlitośnie zaniżonych cenach³⁷.

Dopiero po wyczerpaniu możliwości płacenia gotówką Brytyjczycy mogli korzystać z układu Lend-Lease. Jednak nawet w czasie jego trwania wartość dóbr pozyskiwanych przez zakup przewyższała wartość pożyczoną. Samo zakończenie Lend-Lease w sierpniu 1945 roku nastąpiło w maksymalnie dokuczliwych warunkach. Wielka Brytania została zmuszona do zapłacenia gotówką 650 milionów dolarów. Aby sprostać żądaniu, musiała na zubożających warunkach zaciągnąć pożyczkę 3,75 miliarda dolarów. Innym z warunków było doprowadzenie do wymienialności funta w ciągu roku od ratyfikowania traktatu przez Kongres Stanów Zjednoczonych — bo właśnie one wspomniałomyślnie pożyczyły kwotę potrzebną do spłaty zadłużenia im samym³⁸. Amerykańscy imperialiści zgołili do zera i zostawili Lwa Albionu w skarpetkach... albo i nawet bez nich.

Wygraną Ameryki, intensywnie rozwijającej swój potencjał przemysłowy, była neutralizacja Niemiec i Japonii za pomocą środków militarnych oraz demontaż (przejęcie) starych imperiów kolonialnych. Był to ewidentnie cel realizowany metodycznie — i został z pełnym sukcesem osiągnięty. Niemcy po raz drugi zostali zatrzymani we wnętrzu kontynentu

europiejskiego, Japończycy zamknięci w swoim archipelagu. A nad wyczerpanym zwycięską wojną Imperium Brytyjskim... w końcu zaszło słońce.

Porady praktyczne

Gdy chcesz użyć fortelu...

A. Zdobądź sojuszników

W razie impasu i pełnego zaangażowania obu stron konfliktu decydujące znaczenie będzie miała siła zewnętrzna włączająca się do rozgrywki. Ten trzeci uczestnik powinien być zawczasu zneutralizowany lub — najlepiej — dyskretnie przeciągnięty na twoją stronę.

Starożytni chińscy stratedzy od samego początku rozgrywki traktowali swój „pożyczony miecz”, a nawet sprawdzonego sojusznika jak już aktualnego wroga (szerzej »23). Jeśli ktoś toleruje nieproporcjonalny wzrost siły swojego sojusznika, hoduje sobie rywala, a może i wroga. Według historyka Pawła Jasienicy taka była przesłanka Jagiełły w tym, że nie wykorzystał politycznie zwycięstwa pod Grunwaldem. Rozchodziło się o równowagę sił we wspólnocie. Zniknięcie Krzyżaków dałoby więcej korzyści Koronie (Polsce) niż już i tak słabszej w tandemie Litwie.

B. Zidentyfikuj zbieżne interesy

Planując walkę z silnym przeciwnikiem, należy nawiązać współpracę z tymi, którzy byli, są lub mogą znaleźć się z nim w konflikcie. Bacznie rozeznaj sytuację, aby zidentyfikować i wykorzystać zadawnione nieporozumienia, potencjalne zadrażnienia czy różnice interesów wszystkich stron. Jeśli takich punktów zaczepienia nie ma — stwórz je.

Sowieckie tajne służby w czasach zimnej wojny prowadziły szeroko zakrojoną działalność wspomagającą wszelkie organizacje przeciwstawiające się zbrojnie bądź politycznie interesom Zachodu (wojna partyzancka »4.7). Sowieci dostarczali pomocy materialnej, zapewniali szkolenia i udzielali wsparcia ideologicznego.

Amerykanie stosowali dokładnie te same metody. W 1947 roku CIA utworzyła OSO (Office of Special Operations) przemianowane następnego roku na OPC (Office of Policy Coordination), które było *de facto* zbrojnym ramieniem CIA. Jeden z departamentów, nazwany „Dirty Tricks”, trzymając się zasady działania pod tzw. fałszywą flagą, zajmował się nie tylko sabotażem, ale i wspieraniem lokalnych ruchów antykomunistycznych. Jedną z operacji CIA polegała na wsparciu tybetańskiego ruchu oporu (operacja „Circus”), a pośrednio destabilizacji sytuacji w Chinach, na co przez pewien okres CIA przekazywała 1,5 miliona dolarów rocznie. W roku 1957 rozpoczęto transporty środków walki, ale też terrorystów (tj. oczywiście „bojowników o wolność”), których rekrutowano spośród tybetańskich uchodźców politycznych szkolonych w Camp Hale. Wydarzenia te omawia John Kenneth Knaus w książce *Ofiary zimnej wojny*.

W połowie lat siedemdziesiątych Stany Zjednoczone postanowiły osłabić ZSRS przez rozbudzenie islamskiego fundamentalizmu w Afganistanie. CIA we współpracy z wywiadem tureckim i saudyjskim wspierała ruchy muzułmańskie. Materialna i organizacyjna pomoc dla mudżahedinów, udzielana już na kilka miesięcy przed sowiecką inwazją, była celowym tworzeniem sytuacji, która zmusiła Sowieców do wkroczenia (patrz fortel *zabierz drabinę po wejściu na dach* »28). Później fundamentaliści byli zachęceni do przyjeżdżania i prowadzenia świętej wojny, dżihadu, w Afganistanie. Awantura w Afganistanie miała przyspieszyć upadek

ZSRS, stąd Amerykanie nie szczydzili wysiłków. W sumie CIA ściągnęła ponad 30 000 bojowników muzułmańskich z 40 różnych krajów, a rocznie dostarczała 56 000 ton rozmaitej broni. Jednym z agentów zaangażowanych w tę operację był Osama bin Laden.

Obrona

C. Przemyśl swoje działania i motywy

Przede wszystkim **upewnij się, że potrafisz uzasadnić swój osąd i działanie za pomocą rachunku zysków i strat.** Przed podjęciem decyzji i przystąpieniem do działania przesłuchaj sam siebie — sprawdź, czy rozumiesz własne cele i czy są one racjonalne. Świetny sprawdzian: musisz umieć podać konsekwencje zarówno pozytywne, jak i negatywne tego, co „chcesz” zrobić. Dobrą metodą jest po prostu zrobić ich listę na kartce — często wychodzą z tego ciekawe rzeczy.

Jeśli nie potrafisz znaleźć racjonalnych przesłanek lub podać jasnych motywów własnego działania, oznacza to, że jesteś wykorzystywany i emocjonalnie kontrolowany — działasz pod wpływem innych ludzi, nierzadko realizując ich cele własnym kosztem.

D. Sprawdź, kto zyskuje, a kto traci na tym, co robisz

U każdej osoby logika, honor i etyka pracują inaczej, często w zaskakujący sposób. Rób listę zysków i strat także dla innych aktorów sytuacji.

Jeśli ktoś cię namawia do działania, które przyniesie mu korzyści, a tobie żadnych, to znak, że w jakiś sposób chce się tobą posłużyć, nie rekompensując twojej fatygi. Taka sytuacja ma miejsce na rynku pracy. O ile w przypadku stażów taki układ to w miarę uczciwa wymiana — za swoją pracę dana osoba dostaje bezcenną orientację zawodową, o tyle często niniejsze zjawisko przyjmuje postać żerowania na już wyszkolonych,

ale nadal nieobytych pracownikach. Czasami zleceniodawcy szukają naiwnych, by wyłudzić usługę freelancerów w zamian za „możliwość wpisania jej do portfolio”. Osiągają w ten sposób nieproporcjonalnie więcej korzyści niż wykonawca.

Przyszły darmowy robotnik winien odpowiedzieć pracodawcy taką ofertą: zażądać wynagrodzenia podzielonego na płaconą z góry opłatę za podjęcie próby (np. pokrycie kosztów) oraz premię od sukcesu. Może też poprosić o przelanie awansem zaliczki w postaci symbolicznych pięciu złotych, co pozwoli wykryć, czy zleceniodawca jest mentalnie przysposobiony do konieczności sięgania do kieszeni i rozliczania się za otrzymaną usługę.

E. Bij na alarm, zrób hałas, ostrzeż tego, kogo miałeś zaatakować w roli narzędzia

Fortel opiera się na zakulisowych działaniach, więc zrobienie hałasu i upublicznienie sprawy będzie uderzeniem we wrażliwe miejsce zamiarów przeciwnika. Obojętne, czy jesteś w pozycji celu, czy narzędzia w fortelu pożyczonego noża, metodą obrony będzie popsucie całej gry tego, kto ją przygotował.

Do roli narzędzia zwykle spadasz wbrew twojej woli, szantażowany lub inaczej przymuszony. Możesz jednak umiejętnie i dyskretnie ostrzec ofiarę, że jest ona celem spisku. Dzięki temu nie tylko zyskasz wdzięczność, ale kwestię ujawnienia fortelu, a więc też pozbycia się szantażysty przerzucisz na ofiarę. Taki sposób wywikłania się z opresji jest niczym innym jak użyciem własnego pożyczonego noża.

F. W prawie cywilnym...

Jeśli ktoś przymusza cię do przestępstwa, zbieraj starannie tego dowody. Prawo przewiduje kary zarówno za podżeganie do przestępstwa, jak

i nakłanianie innych do niekorzystnego rozporządzenia swoim mieniem. Takiemu postępowaniu stara się przeciwdziałać zarówno prawo karne, jak i cywilne. W pierwszym przypadku przyjęto zasadę, że odpowiada za sprawstwo nie tylko ten, kto wykonuje czyn zabroniony, ale także ten, kto kieruje wykonaniem czynu zabronionego przez inną osobę lub do niego podżega.

fortel czwarty:
Wyczerpuj wroga, a sam gromadź
siły

以逸待勞

Unikaj starcia do czasu, gdy stosunek sił stanie się maksymalnie korzystny dla ciebie.

Spraw, by czas grał na twoją korzyść. Sam regeneruj się i gromadź siły, jednocześnie drenując siły tamtego. Do rozstrzygnięcia dopuść, gdy siła tamtego, jego morale, poczucie celu już się przesilą.

Wzorzec

Istotą fortelu jest umiejętne wyzyskanie zmian dwóch tendencji. Należy sprawić lub wyczekać, aż dwa oscylujące zjawiska — w tym wypadku siła przeciwnika oraz twoja — znajdą się w maksymalnie korzystnej dla ciebie dysproporcji.

Fortel czwarty jest kwintesencją taoistycznej koncepcji niedziałania *wuwei* (patrz [s. 48](#)). Po pierwsze, zachowaj i wzmacniaj własny potencjał; po drugie, drenuj przeciwnikowi siły, mieszaj szyki, osłabiaj morale

i gotowość do walki. Czas powinien sprawić, że gotowość przeciwnika osłabnie, a jego wola walki, osiągnąwszy przesilenie, zacznie erodować. Możliwe, że twoja własna siła też osłabnie — po prostu trzymaj się zasady, aby zmiana stosunku sił nastąpiła na twoją korzyść. Przykład: rebelianci w Iraku zazwyczaj atakowali po południu, gdy żołnierze koalicji byli zmęczeni całodziennym upałem. Aktywny wydatkuje swoją energię i z czasem musi osłabnąć; w tym czasie pasywny może zachować bądź zwiększyć swoją siłę. Jeśli przeczekasz cierpliwie kulminację jego siły, pokonanie go stanie się możliwe lub mniej kosztowne.

Strona atakująca z reguły ma przewagę inicjatywy i wybiera czas starcia. obrońca jest pasywny, zmuszony do odpowiadania na posunięcia przeciwnika, ma jednak jedną zasadniczą przewagę. Prowadzi walkę na znanym sobie i przygotowanym terenie, bliżej mu do źródeł zaopatrzenia, a więc wydatkuje mniej sił niż strona atakująca. Jeśli umiejętnie to wykorzysta — może zneutralizować przewagę dzierżącego inicjatywę.

Inteligentny przeciwnik dostrzeże, że czas gra na jego niekorzyść, a jego aktualna przewaga jest chwilowa bądź wynika z okazjonalnego nałożenia się wielu zmieniających się czynników. Tak jak i ty będzie dążył do rozstrzygnięcia w optymalnej dla siebie chwili. Takim przeciwnikiem można łatwo manipulować. Tak jak i tobą.

Spróbuj go sprowokować do tego, aby opuścił przygotowane i łatwe do obrony pozycje. Jeśli szuka szybkiego stoczenia rozstrzygającej bitwy, sam zjawi się tam, gdzie cierpliwie czeka wypoczęty obrońca. Prowadź go tam, gdzie poniesie największe koszty. Najjaskrawszym przykładem takiej strategii są perypetie armii Stanów Zjednoczonych w Wietnamie »17.4, »19.3.

Wyczekiwanie odpowiedniej chwili przekłada się często na regulowanie morale i motywacji własnych i przeciwnika. W tym polu porada jest

następująca: podejmij działanie, mając jasne poczucie celu, a przeciwnik jest rozprężony i pozbawiony przywództwa.

Doktryna wuwei

Z trudem można znaleźć zjawisko, które utrzymuje się w tym samym natężeniu przez dłuższy czas. Potężne państwa wzrastają w siłę, a potem słabną. Imperia rosną i rozprzestrzeniają się, a potem upadają, aby po jakimś czasie ponownie zatrząść światem. Doktryna *wuwei*, tłumaczona myląc jako doktryna niedziałania, podpowiada, że z takimi cyklami można się zsynchronizować. Na ten cykl przemian jesteśmy też w stanie wpłynąć. Działająca w przemyślny sposób osoba może go przyspieszyć lub spowolnić. Tak jak inwestor giełdowy szukający tzw. punktu wejścia, uważnie obserwując fazy cyklu, możemy też odkryć, kiedy jest najwłaściwszy czas na działanie i kiedy przyniesie ono maksymalny zysk.

Przykłady historyczne

4.1. Cao Sui pokonuje wojska Qi po trzecim biciu w bębny Chiny, Epoka Wiosen i Jesieni

Król Qi 齊 wyznaczył Bao Shuya na wodza armii mającej dokonać inwazji na Lu 魯. Bao Shuya nie traktował swojego zadania z należytą powagą, gdyż w przeszłości pokonywał już w boju wojska tego państwa. Tym razem zdecydował się na bezpośredni atak na LU, zniszczenie całej jego armii i schwytywanie władcy Lu żywego. Księżę Lu wielce się przeląkł na wieść o tych planach. Shi Bo, jeden z jego ministrów, poradził, aby pewien pustelnik poprowadził armię Lu do obrony. Pustelnikiem tym był

niejaki Cao Sui. Wiele zabiegów zabrało nakłonienie go do przyjęcia stanowiska. Nawet gdy się to już udało, zgodził się jedynie na funkcję doradcy, a nie generała dowodzącego armią.

W dniu bitwy rozstrzygającej o losach Lu bicie bębnow i okrzyki bojowe Qi były ogłuszające. Głównodowodzący Qi był całkowicie pewny siły swojego wojska. Nie zwlekając, nakazał pierwszy szturm mający przełamać szyki przeciwnika. Wtedy Cao Sui odradził księciu Lu dania sygnału do wyjścia naprzeciw armii Qi. Powiedział: „Czekajmy! Teraz morale przeciwnika jest najwyższe, a my jedynie musimy obronić nasze pozycje. Nie musimy podejmować ryzykownych działań [i wychodzić mu na spotkanie]”.

Armia Qi spróbowała przełamać linie Lu, jednak zwarta i zdecydowana obrona sprawiła, że pierwszy atak okazał się bezskuteczny. Sfrustrowany Bao Shuya nakazał drugi atak. Ten także nie zakończył się przełamaniem obrony armii Lu. Bao Shuya uznał, że pasywność armii Lu jest przejawem lęku jej dowódcy i obawą przed bezpośrednim starciem z potężniejszym przeciwnikiem. Stwierdził, że trzeci atak z pewnością przełamie linie obrońców i cała armia Lu pójdzie w rozsypkę. Nakazał więc trzeci szturm. Gdy Cao Sui usłyszał, jak armia Qi bije w bębny po raz trzeci, zwrócił się do króla Lu: „Teraz powinniśmy ruszyć do ataku!”.

Armia Lu ruszyła, gdy tylko jej własne bębny zagrały komendę do ataku. Wtedy szyki potężnej i — zdawać się mogło — uskrzydłonej wizją bliskiego zwycięstwa armii Qi... rozpadły się jak domek z kart! Widząc bezładną rejteradę przeciwnika, książę Lu nakazał pościg. Jednak Cao Sui powstrzymał go, chcąc obejrzeć ślady koni i rydwanów oraz ustalić kierunek ucieczki. Dopiero po tym dał przyzwolenie na pościg.

Gdy zwycięski książę Lu powrócił do stolicy, zapytał Cao Sui: „Dlaczego czekaliśmy do trzeciego ataku? I dlaczego nie ścigaliśmy od

razu uciekającej armii?”. Cao Sui znał doskonale słynną maksymę Napoleona, więc sparafrazował ją władcy: „Bitwy decydują się nie siłą, ale duchem i odwagą walczących. Armia, której żołnierze pełni są woli walki, przeważa nad armią wielokroć liczniejszą, której morale jest niskie”. Ciągnął dalej: „Przy pierwszym biciu w bębny morale armii Qi było najwyższe, a naszych żołnierzy najniższe. Przy trzecim biciu w bębny morale przeciwnika było niskie, a nasze morale było w zenicie — gdyż dwa razy odparliśmy przeciwnika, a sami biliśmy w bębny dopiero pierwszy raz. Co więcej, zaskoczyliśmy przeciwnika, gdyż po pierwszych dwóch atakach spodziewał się, że będziemy chcieli po raz trzeci utrzymać nasze pozycje. I ten element zaskoczenia przypieczętował nasze zwycięstwo. Potem, ponieważ ryzyko, że wróg zastawia na nas pułapkę, nadal istniało, trzeba było sprawdzić ślady koni i kół rydwanów. Należało upewnić się, czy wróg rzeczywiście ucieka w panice, czy też w sposób uporządkowany. Dopiero wtedy można było zdecydować, czy bezpiecznie jest go ścigać”.

Interpretacja: Pragmatyczni chińscy stratedzy znakomicie rozumieli, że należy wyzyskać każdą możliwość, aby przed decydującym bojem maksymalnie, wszelkimi dostępnymi działaniami lub ich brakiem, zredukować siłę oponenta. Pełna gotowość do walki i demonstrowanie własnej przewagi wyczerpuje fizycznie i psychicznie. Gdy żołnierze przeciwnika rwą się do boju, trzeba za wszelką cenę opóźnić konfrontację. Należy cierpliwie czekać, aż się zmęczą, ich zapał osłabnie, a działanie połączonych przez nich perwytinu ustanie. Jakiż może być dobry powód, aby przyjąć wyzwanie silniejszego przeciwnika natychmiast i na jego warunkach? Zachowanie honoru? Uczynienie zadość niepisanyemu regułom starcia? Czy naprawdę jest to ważniejsze od zwycięstwa?

4.2. Bitwa pod Grunwaldem *Polska, 1410 rok*

Choć to strona polsko-litewska miała przewagę liczebną nad Krzyżakami, obie strony konfliktu były przekonane o własnej przewadze i dążyły do walnej bitwy. Ofensywa połączonych armii Wielkiego Księstwa Litewskiego i Korony Królestwa Polskiego w roku 1410 była bardzo dobrze przygotowana. Celem była stolica państwa krzyżackiego — Malbork. Krzyżacy wiedzieli o nadciągającej wyprawie i skutecznie zablokowali jej przeprawę przez rzekę Drwęcę. Jagiełło spróbował przejścia bardziej na wschód — przez wąski przesmyk między jeziorami w Dąbrównie, niestety podpalenie osady w czasie jej zdobywania uniemożliwiło przemarsz przez przesmyk: trzeba było szukać innego przejścia jeszcze dalej na wschód.

Gdy w końcu obie armie wykryły się o świcie 15 lipca nieopodal wsi Stębark, bitwa mogła rozpocząć się natychmiast. Jagiełło jednak odwlekał rozpoczęcie bitwy aż do popołudnia. Armia polsko-litewska rozlokowała się w zacienionych lasach, gdzie księża odprawiali jedną mszę za drugą. Jan Długosz (1415–1480) pisał:

A król Władysław zupełnie nie poruszony tak nagłym nadejściem nieprzyjaciół i to tak blisko, uznawszy za rzecz najważniejszą najpierw oddać cześć Bogu, a potem zająć się wojną, po przybyciu do kaplicy wysłuchał bardzo pobożnie dwu mszy odprawionych przez jego kapelanów, plebana Kłobuckiego i prepozyta kaliskiego Jarosława³⁹.

Tymczasem wojska krzyżackie, obciążone rynsztunkiem bitewnym, czekały na rozpoczęcie boju, stojąc w pełnym słońcu. Miały one za sobą nocny marsz na dystansie około 24 kilometrów. Zniecierpliwiony wielki mistrz wysłał w końcu posłańca z dwoma mieczami, który ówczesnym zwyczajem miał wręczyć je Jagielle, wyzywając go do boju. Jagiełło miecze grzecznie przyjął... i dalej czekał.

Nigdy nie dowiemy się, w jakiej części postępowanie Jagiełły było wynikiem neofickiej gorliwości świeżo nawróconego chrześcijanina, wyrachowaną demonstracją swojej nowo nabytej chrześcijańskiej wiary (byłby to pokaz skierowany do przybyłego z zachodniej Europy rycerstwa mającego teoretycznie walczyć z poganami), a w jakiej realizacją taktyki obliczonej na zmęczenie przeciwnika.

Wiemy skądinąd, że Jagiełło był przebiegłym politykiem. Małżeństwo z polską królową i jednoczesna konwersja na chrześcijaństwo wywołały niebezpieczne oskarżenia Krzyżaków o przyjęcie chrześcijańskiego chrztu jedynie w celach politycznych. Z drugiej strony w dniu bitwy oczywistą korzyścią było cierpliwe czekanie, aż wystawieni na długie oczekiwanie w skwarze wrogowie opadną z sił.

Komentarz: Polska, ale przede wszystkim litewska sztuka wojenna kształtowała się pod silnym wpływem wschodnich sztuk wojennych, znanych w Rzeczypospolitej m.in. „dzięki” walkom z mongolskimi wyprawami łupieżczymi. Jedną z nich zaskutkowało bitwą pod Legnicą w 1241 roku. Pamiętajmy przy tym, że Mongołowie przez dziesiątki lat wojowali z Chińczykami — dwa stulecia przed Grunwaldem podbili Chiny i ustanowili w nich dynastię Yuan. Nie tylko więc mongolskie, ale i chińskie metody wojowania miały szansę wpłynąć na kierunek rozwoju polskiej i litewskiej myśli i praktyki wojennej.

Siłę armii koczowniczej stanowili konni łucznicy uzbrojeni w kompozytowe łuki. Początkowo nie byli oni w stanie samodzielnie zdobywać miast budowanych przez zaawansowane cywilizacje rolnicze. Tam, gdzie się dało, posługiwali się więc podstępami i wyrafinowanym wywiadem wojskowym. Nie zawsze jednak te metody wystarczyły. Miasta, otoczone rozbudowywanymi przez lata fortyfikacjami, wymagały zastosowania równie zaawansowanych technologii oblężniczych⁴⁰. Wobec

tego do podbijania terenów Azji Środkowej i w próbach podboju Europy Mongołowie stosowali szereg metod i wynalazków pozyskanych m.in. w Kraju Środka. Chińscy inżynierowie byli rutynowo zatrudniani przez Mongołów do prowadzenia prac oblężniczych, których armia złożona z konnych łuczników nie mogła prowadzić. Dzięki przechwyceniu takich właśnie specjalistów chińskich do Europy trafił i papier, i receptura produkcji prochu.

Konieczność walki z Mongołami, a potem Tatarami sprawiła, że polska sztuka wojenna przejęła wiele elementów i koncepcji wschodnich. Polska była częstą ofiarą najazdów tatarskich, których sposoby wojowania zasadniczo różniły się od ideałów rycerskiego etosu, a Litwa walczyła z Mongołami, wypierając ich z Rusi. Władca Litwy i Królestwa Polskiego — Jagiełło — dokonał połączenia wschodnich i zachodnich elementów. Przykładem jest tzw. wzgórze dowódcy. Było elementem przejętym od najeźdźców ze wschodu, dla których etos rycerski był pojęciem obcym. Sam król nie brał udziału w bitwie — zamiast tego, wzorem dowódców mongolskich, obserwował ją z dogodnego wzniesienia, mogąc kontrolować jej przebieg.

Generał obejmuje kontrolą jedynie proporce [sygnalizacyjne] i bębny — i tylko to. W obliczu trudności decyduje, co wywołuje wątpliwości, kontroluje działania żołnierzy i kieruje ich mieczami. Taka jest rola generała. Noszenie własnego miecza nie jest mu przynależne.

— Wu Qi w księdze *Wei Liaozi*

4.3. Timoteos walczy na morzu *Starożytna Grecja, przełom V i IV wieku p.n.e.*

Starogreckie triery to okręty bojowe o napędzie wiosłowym i żaglowym. Poważnym ograniczeniem ich zdolności bojowej był stopień wyczerpania

wioślarzy w chwili rozpoczęcia starcia. Zachowanie stałej prędkości podróżnej przed walką wymagało utrzymania jednolitego tempa wiosłowania, które pozwalało na długotrwałą pracę wioślarzy, a jednocześnie umożliwiało ich gotowość do wzmożonego wysiłku bitewnego. Gdy dochodziło do starcia, prędkość zaczynała odgrywać zasadniczą rolę. Jednak utrzymanie pełnej prędkości bojowej możliwe było jedynie przez krótki czas i powodowało błyskawiczne wyczerpanie wiosłujących.

Timoteos to wódz ateński, który w czasie morskiego starcia z Lacedemończykami wydzielił ze swojej floty eskadrę dwudziestu trier i polecił im, aby ruszyli na nieprzyjaciela i związali go częstymi i szybkimi manewrami. Reszta sił Timoteosa oczekiwała. Zaatakowała dopiero wtedy, gdy wioślarze na wrogich jednostkach zaczęli się wyczerpywać bitewnym wysiłkiem. Świeże i wypoczęte załogi włączyły się do bitwy i z łatwością pokonały wroga.

Podobny fortel Timoteos zastosował przeciw flocie Spartiaty Nikolocha. Większości swojej floty nakazał odpoczynek na brzegu. Najszybsze dwadzieścia trier spuścił na wodę i śląc ku flocie wroga, nakazał wykonywać rozmaite manewry, w tym odwrót. Gdy potężny wysiłek fizyczny w upale wyczerpał obie strony uganiające się po morzu, Timoteos przybił do brzegu, obsadził okręty wypoczętymi ludźmi, a następnie szybko dogonił wymęczonych nieprzyjaciół. Wiele ich okrętów zatopił bądź uszkodził⁴¹.

4.4. O pożytku z zabawy w słoniki Macedonia, IV wiek p.n.e.

Ojciec Aleksandra Wielkiego, Filip II Macedoński, był twórcą potęgi Macedonii. Jako wybitny strateg łatwo dostrzegał słabości nieprzyjaciół

i wykorzystywał ich wzajemne animozje. Potrafił spojrzeć na konflikt i samą walkę z szerszej perspektywy, nieraz dowodząc tym swojej wyższości nad przeciwnikami. Swoje talenty i wiedzę wykorzystywał zarówno w planowaniu strategii, jak i na polu bitwy. Gdy pod Cheroneją spostrzegł, że wojska ateńskie są niecierpliwe i słabo wytrenowane, a stawiający im czoła Macedończycy zahartowani w wojennych trudach i odporni na zmęczenie, nakazał przeciągać starcie. Dzięki temu zapas sił Ateńczyków szybko się wyczerpał i łatwo ulegli oni Macedończykom⁴².

Rezultatu, jaki osiągnął Filip, nie można nazwać przypadkiem. Odporność żołnierzy macedońskich była wyrabiana morderczym treningiem. Filip często nakazywał przemarsze nawet po 50 kilometrów w pełnym rynsztunku wraz z zapasami żywności i wyposażenia. Dzięki temu żołnierze Filipa, choć wystawieni na identyczne trudy jak przeciwnik, mogli zachować sprawność znacznie dłużej, a w rezultacie — zwyciężyć.

[...] kiedy się walczy o zdobycze odległe o setkę li, a wojska pędzą ze zwiniętymi zbrojami [na plecach], bez postoju w dzień i w nocy, pokonując podwójne dystanse [między odpoczynkami] i jednego dnia robiąc marsz kilku dni — kończy się to wzięciem do niewoli wszystkich dowódców [razem z wojskami]. Najsilniejsi znajdują się wtedy na czele, najslabsi zostają w tyle. Przyjmuje się, że tylko dziesiąta część [armii] wtedy dotrze [do celu]. W walce o zdobycze odległe ponad pięćdziesiąt li, wódz oddziałów awangardy poniesie poważne straty i zwykle ledwo połowa [jego wojsk] ukończy marsz. (Sun Zi 7.3)

4.5. Armia Seleukosa śpi w pełnym rynsztunku *Bliski Wschód, IV wiek p.n.e.*

Seleukos I Nikator to jeden z diadochów (dziedziców), którzy po śmierci Aleksandra Wielkiego zarządzili podbitymi przez niego obszarami. Seleukos otrzymał w zarząd satrapię babilońską. Współzawodniczył i wchodził

w sojusze z pozostałymi diadochami. Jednym z nich był Antygon Jednooki. Dwaj władcy starli się w bitwie, która przeciągnęła się do nocy. Bój odłożono do następnego dnia, jednak Seleukos, zamiast zająć się biwakowaniem jak przeciwnik, nakazał ludziom zachować pełne uzbrojenie, zjeść w ten sposób posiłek i spać, zachowując miejsce w szyku.

Skoro świt wojska Seleukosa ruszyły w kierunku nieprzyjaciela w pełnej gotowości i w zwartym szyku bojowym. Żołnierze Antygona zostali zaskoczeni w stanie porannego rozgardiaszu. Zanim zdążyli uzbroić się i sformować szereg odpowiedni do odparcia ataku, ulegli przeciwnikowi.

Interpretacja: Seleukos uświadamiał sobie, że obie armie miały równe siły, a ich uzbrojenie, dzielność żołnierzy, ale i potrzeby, i słabości były bardzo zbliżone. Zwycięstwo w takich okolicznościach bywa okupione znacznymi stratami własnymi, a jego szala przechyliła się w sposób nieprzewidywalny, w zasadzie poza kontrolą dowodzących starciem. Skoro gotowość bojowa obu przeciwników rosła i malała (oscylowała) w przewidywalnym cyklu (noc to pora odpoczynku, świt to czas ustawiania armii w szyku, ranek to wznowienie bitwy), należało zakłócić, rozsynchronizować ten cykl i osiągnąć szczyt swojej siły w chwili, gdy siła przeciwnika była najmniejsza. Dzięki takiej sztuczce można pokonać równego sobie przeciwnika tak, jakby był on znacznie słabszy⁴³.

4.6. Z braku podkowy zginęło królestwo Hitlera, czyli bitwa o Wielką Brytanię⁴⁴ wygrana o włos Wielka Brytania, 1940 rok

Na porażkę niemieckiego planu inwazji na Wielką Brytanię złożył się szereg czynników. Niektóre z nich były owocem celowego działania stron, inne zaś należy uznać za przygodne i niezamierzone. Jeśli przyjąć, że

inwazja nie stanowiła jedynie produktu ubocznego nieudanych negocjacji Niemiec z Imperium Brytyjskim, jedną z zasadniczych przyczyn porażki był brak technicznej możliwości przerzutu wojsk i zaopatrzenia.

Do bardziej szczegółowych okoliczności należy zaliczyć odstąpienie przez Niemców od prac nad odrzucanym dodatkowym zbiornikiem paliwa dla myśliwców Bf-109. Ta decyzja była częścią ogólniejszej dyrektywy Hitlera zarzucenia długookresowych programów rozwojowych, a podjętej w obliczu spektakularnych i zdawało się decydujących sukcesów politycznych, a potem i militarnych. Ta krótkowzroczność⁴⁵ oraz ogólny niemiecki brak przygotowania do wojny miały mieć kolosalne konsekwencje.

Gdyby Hitlerowi nie zawalił się plan...

Hitler starał się dogadać z Wielką Brytanią – przynajmniej w latach 1939–1940. Wiele wskazuje na to, że coś albo ktoś wymusił na Niemcach (przedwczesne) rozpoczęcie wojny «3.2. Jedną z poszlak jest słynny, rozmaicie opisywany przez historyków, rozkaz wstrzymania natarcia na ewakuujący się spod Dunkierki Brytyjski Korpus Ekspedycyjny, słynny Halt-Befehl. Andrew Roberts precyzuje, że rozkaz wydano 24 maja dokładnie o 11.41⁴⁶, według Davida Irvinga rozkaz przekazano telefonicznie ze sztabu Hitlera o 12.30⁴⁷. Wstrzymał on natarcie pancerne dowodzone przez generała Kleista na czterdzieści osiem godzin. Oficjalnie deklarowane przyczyny to: pewność, że los okrążonych już jest przesądzony, błędna ocena brytyjskich zdolności do ewakuacji (tak naprawdę trafna, patrz niżej), niechęć powodowania zniszczeń we Flandrii, a też uniknięcie tamtejszych zabagnionych nizin.

Później Niemcy nie potrafili skutecznie bombardować floty ewakuacyjnej, a alianci po prostu zostawili za sobą cały ciężki sprzęt, który – zgodnie z oceną Niemców – był niemożliwy do ewakuacji. (Dla Niemców, którzy chronicznie borykali się ze złowieszczym niedostatkiem surowców i sprzętu, taki desperacki krok był trudny do wyobrażenia). Niektórzy historycy wysuwają hipotezę, że wstrzymanie natarcia było zaproszeniem do negocjacji (patrz s. 131-132), co jest zgodne z ogólną ówczesną (deklarowaną!) postawą Hitlera wobec Imperium Brytyjskiego: oczekiwał jedynie zwrotu kolonii i niewtrącania się Wielkiej Brytanii w sprawy europejskie⁴⁸. Być może ta kalkulacja wpłynęła na decyzję, jednak jak wykazuje Roberts⁴⁹, pozbawiła Hitlera potężnego narzędzia negocjacji z rządem brytyjskim. A była nim niemała liczba 200 000 zdolnych do walki i przeszkolonych ludzi.

Niezwykle interesujące jest porównanie arsenałów poszczególnych mocarstw w 1939 roku. Uwagę zwraca liczba min niezbędnych do prowadzenia wojny z Imperium Brytyjskim: na wiosnę 1940 roku Niemcy miały ich 1500 z zamówionych 50 000. U-Booty: w chwili wybuchu wojny Niemcy mieli ich 57, w tym 27 oceanicznych (patrz cytata Sołonina na s. 181). Dönitz raportował, że do blokady Anglii potrzebuje 300. Dönitz twierdził też, że „o wyniku wojny z Anglią może przesądzić atak na jej żeglugę handlową na Atlantyku”⁵⁰. Z tych liczb można wyczytać, że Hitler nie szukał zbrojnej konfrontacji z Brytyjczykami.

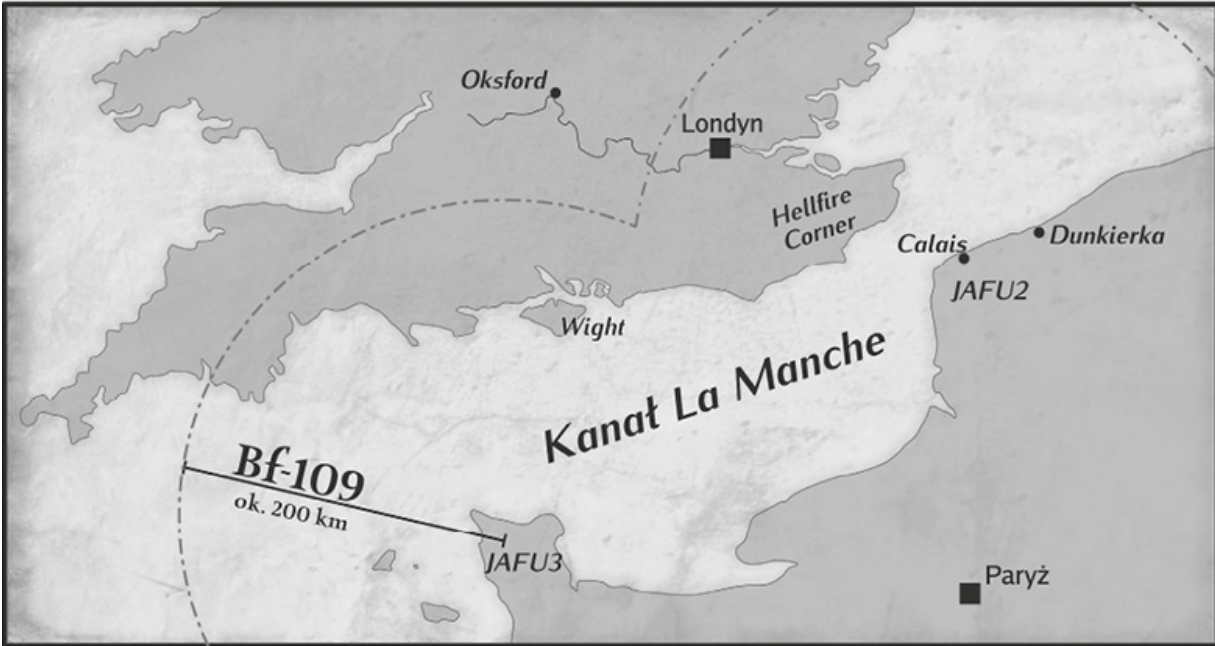
Kwestia ta ewidentnie powiązana jest z „krucjatą przeciw bolszewizmowi”, którą Hitler realizował. Upadek i rozpad Imperium Brytyjskiego dawał, według przywódców niemieckich, korzyści jedynie Stanom Zjednoczonym oraz Japonii – kosztem krwi aryjskiej. Propozycja pokojowa została oznajmiona „narodowi brytyjskiemu” – jak mówił Hitler – w przemówieniu do Reichstagu 19 lipca 1940

roku. Obrażliwa odpowiedź w BBC wróciła do Niemiec już wieczorem, zaakcentowana wyprawą bombową na Niemcy zarządzoną przez Churchilla tej samej nocy⁵¹.

Do konfliktu doszło «3.2. Do wojny przygotowany był za to Związek Sowiecki: Armia Czerwona została wyekwipowana do wojny ofensywnej już w 1939 roku. Jej faktyczna wartość bojowa (stan wyszkolenia i morale żołnierzy) to inna sprawa.

Gdy na angielskim niebie rozpoczęła się walka o dominację w powietrzu, Niemcy rzucili do boju swoje myśliwce, których zadaniem była eskorta bombowców oraz neutralizacja lotnictwa obronnego. Tak uzyskana kontrola przestrzeni powietrznej nad Anglią była niezbędna do zapewnienia sukcesu inwazji⁵². Krótki zasięg niemieckich samolotów oraz wybitnie sprawna organizacja brytyjskiej obrony powietrznej uniemożliwiły jednak zadanie nokautującego ciosu.

W rezultacie odstąpienia od programu zbiorników odrzucanych myśliwiec Bf-109, eskortujący bombowce niemieckie, nie mógł wykonywać swoich misji dalej na północ niż rejon Londynu. Dysponował efektywnym promieniem operacyjnym zaledwie 200 kilometrów⁵³. Bez eskorty myśliwców rajdy bombowe były dla niemieckich bombowców tylko skomplikowaną formą samobójstwa. Model przystosowany do ich przenoszenia oraz wcześniej wyprodukowane egzemplarze starszych wersji myśliwca były wyposażane w dodatkowe zbiorniki dopiero od października 1940 roku, a więc już po kulminacyjnym momencie bitwy.



Bitwa o Wielką Brytanię. Efektywny promień operacyjny niemieckich myśliwców Bf-109 2. i 3. Floty Luftwaffe startujących z lotnisk w okupowanej Francji, sierpień 1940 roku⁵⁴

Niemcy, nie bacząc na wysokie straty, bombardowali elementy systemu obrony powietrznej, w tym i lotniska. Jednak ograniczenie zasięgu operacyjnego niemieckich myśliwców sprawiło, że położone bardziej na północ zakłady przemysłowe, pracujące pełną parą dla podtrzymania wysiłku produkcyjnego, nie były zagrożone zniszczeniem. Większość walk powietrznych miała miejsce w tzw. Hellfire Corner⁵⁵ położonym w południowej części hrabstwa Kent, skąd najbliższej do Francji. Ograniczony zasięg niemieckich samolotów pozwalał na takie urzutowanie dywizjonów angielskich, w którym najbardziej obciążone były te stacjonujące na południu. Lotniska położone bardziej na północ były wolne od zagrożenia nalotami. Dzięki temu mogły przyjmować w systemie rotacyjnym dywizjony, których piloci byli skrajnie wyczerpani walką w Piekelnym Zakątku. Dodatkowym czynnikiem, wspomnianym już wcześniej, a działającym na niekorzyść Niemców było to, że ich myśliwce

mogły walczyć nad niebem Anglii jedynie przez 10–25 minut. Później kończące się paliwo zmuszało je do powrotu do bazy.

Inaczej: liczba godzin efektywnej walki pilotów niemieckich była ograniczona odległością od baz. Dla strony brytyjskiej wąskim gardłem była liczba pilotów. Dlatego też — wyjątkowo niechętnie — zdecydowali się dopuścić do walki pilotów z krajów okupowanej Europy, w tym polskich. Z tego punktu widzenia zestawianie liczby maszyn, pilotów czy liczby lotów bojowych obu stron jest błędem. Aby porównać realną siłę stron, należałoby zestawiać czas spędzony w rejonie starcia, czyli ich końcową efektywność: u Brytyjczyków zoptymalizowaną przez doskonały system wczesnego ostrzegania i naprowadzania, u Niemców okaleczoną przez konieczność dotarcia do rejonu walk.

W tamtym momencie ze względu na rosnące niemieckie straty — jako poniesione w większości nad terytorium przeciwnika — były bezpowrotne i czas działał na korzyść Anglików. Na korzyść... jednak nadal zbyt powoli. Brytyjski system obrony był bliski załamania. Tak jak w przypadku Seleukosa «4.5, o tym, wysiłki której strony załamią się pierwsze, mógł w każdej chwili zdecydować przypadkowy czynnik lub wydarzenie.

I szczęśliwy (!) przypadek (!) się zdarzył. Niemiecki bombowiec, który zgubił drogę we mgle, zbombardował Londyn — Anglicy poczuli się w prawie, aby w odwecie dokonać bombardowania Berlina. W odpowiedzi na to rozwścieczeni naziści, z dowodzącym Luftwaffe Meyerem na czele, zdecydowali się zmienić cele swojego ataku na miasta. Kosztem cywilnych ofiar Anglicy zyskali czas, aby uzupełnić straty i tak uzyskaną przewagą przetrwać najbardziej krytyczny okres. Anglicy wygrali minimalnym marginesem — desperacka, lecz wyrachowana decyzja Churchilla przeważała.

Kontrowersyjna decyzja Churchilla

Decyzja o nalotach odwetowych na Berlin została podjęta przez Churchilla – nalotu dokonano już następnej nocy po ataku niemieckim. Trochę szybko. Churchill już 19 lipca poprosił sekretarza obrony powietrznej sir Archibalda Sinclaira o przygotowanie nalotu na Berlin mogącego się odbyć w ciągu 24 godzin od wydania rozkazu⁵⁶. Ten pierwszy nalot był wyjątkowo niecelny i Hitler nie od razu nakazał atak na Londyn, uznając nalot brytyjski za wynik błędu w nawigacji.

Cała sprawa jest opisywana przez źródła wtórne mętnie i wieloznacznie, jakby bano się zbliżyć do niewygodnych z jakiegoś względu wniosków. Opracowania podają nawet rozbieżne daty owego przypadkowego zrzucenia bomb na Londyn – daty oscylują w zakresie 22-25 sierpnia 1940 roku. Według Wacława Króla (*Wielka Brytania 1940*, Bellona, Warszawa 1999) atak na Berlin nastąpił nocą z 25 na 26 sierpnia z bezpośredniego rozkazu Churchilla. Według Andrew Robertsa RAF bombardował Berlin przez trzy noce: 25, 28 i 29 sierpnia, w odwecie za atak pojedynczego bombowca z 24 sierpnia⁵⁷.

Kwestią dyskusyjną jest to, jakimi motywami kierował się Churchill. Roberts tylko wspomina, że Niemcy „dali się zwabić w psychologiczną pułapkę zastawioną przez Churchilla” (sic!). Trudno też osądzić, czy zbombardowanie Berlina spowodowało, czy też jedynie przyspieszyło niemiecką decyzję. Decydenci, nie mając potwierdzonych raportów i nie mogąc nacieszyć się pozytywnymi efektami dotychczasowych działań, mogli być skłonni do posunięć nieprzemyślanych i kompulsywnych⁵⁸. Jest możliwe, że Niemcy, widząc bezskuteczność ataków na lotniska RAF, i tak planowali uderzyć na Londyn, chcąc zmusić Brytyjczyków do przyjęcia walnej bitwy w obronie stolicy. Pierwszy nalot na Londyn z prawdziwego zdarzenia Niemcy przeprowadzili 7

września. Jeśli założyć, że obie strony grały w tę grę z rozmysłem, Niemcom trzeba było dziesięciu dni na odpowiedź, Churchillowi... wystarczył jeden.

Ale jeszcze przed atakiem ogłoszonym jako pretekst niemieckie bomby spadały zarówno na Londyn, jak i inne miasta. Podobnie strona brytyjska również atakowała inne, głównie przemysłowe cele w Rzeszy.

W całej sprawie jest też polski — choć może nie do końca — akcent. Jednym z pilotów walczących w Dywizjonie 303 był Czech Józef František. Znany był on z notorycznego odłączania się od lecących w szyku kolegów. Robił tak, aby zapolować na niemieckie myśliwce powracające do swoich baz we Francji bez amunicji i paliwa, a nierzadko uszkodzone.

Nie jest to do końca sportowe zachowanie i sławni z honorowych zachowań piloci z czasów I wojny światowej mieliby zapewne parę słów komentarza. Nienawidzący Niemców František z pewnością by się tym nie przejął i odparłby po prostu: „Walcie się!”. Taka taktyka — wielu innych pilotów RAF robiło dokładnie to samo — była wszak najskuteczniejszą metodą walki z wrogiem. Był w tym równie pragmatyczny jak Jagiełło pod Grunwaldem czy starożytni dowódcy chińscy: wroga należy atakować, gdy jest on osłabiony, a jego środki do prowadzenia walki czasowo wyczerpane.

4.7. Mao walczy o serca i umysły Chiny, 1926–1949

Pierwszym prawidłem wojny jest zachować siebie i niszczyć przeciwnika.

— Mao Zedong, 1937

Koncepcja walki partyzanckiej⁵⁹ została stworzona przez Mao Zedonga na potrzeby walki zarówno z Japończykami, jak i wojskami rządowymi (nacjonalistów). Naczelną zasadą stało się: „zachować siebie i zniszczyć

przeciwnika”, co przekładało się na stopniowe, osiągnięte mrówczą pracą budowanie własnej siły i wyczerpywanie siły i wroga, i rywala.

Wojna partyzancka w rozumieniu Mao to jednocześnie wojna wyzwolenicza. Walka taka musi być prowadzona ściśle w zgodzie z polityką narodową, w tym przypadku antyjapońską. Jej prowadzenie dzieli się na siedem kroków:

- 1) zaangażowanie i organizacja ludu,
- 2) osiągnięcie jedności politycznej,
- 3) ustanowienie baz,
- 4) wyekwipowanie sił,
- 5) odzyskanie siły narodowej,
- 6) zniszczenie siły narodowej przeciwnika,
- 7) odzyskanie straconych terytoriów.

Według Mao droga do zwycięstwa prowadzi przez trzy główne fazy: konsolidacji, postępującej ekspansji i zniszczenia wroga.

Faza konsolidacji (1)

Organizacja, konsolidacja i umocnienie baz wyjściowych, edukacja polityczna ludności i pozyskiwanie ochotników. Dzięki temu bazy wypadowe otoczone są ochronnym pasem sympatyków: ludność dostarcza żywności, rekrutów i informacji. Działania zbrojne będą sporadyczne.

Z samej natury wojny rewolucyjnej wynika pozbawienie przeciwnika wszelkich źródeł informacji. Lokalna ludność nie współpracuje z przeciwnikiem — kolaboranci są zastraszani, a w późniejszych fazach przykładowo karani. Jednocześnie wróg jest obserwowany przez ludność, która melduje o wszystkich jego ruchach. **Dzięki tak uzyskanej przewadze informacyjnej partyzanci mają możliwość podejmowania**

walki wyłącznie po potwierdzeniu, że posiadają przewagę lokalną. Gdy tylko ich przewaga nie jest przytłaczająca, unikają starć.

Lud jest tym dla partyzanta, czym woda dla ryby.

— Mao Zedong, 1937

Mao rozumiał doskonale, że **walka zbrojna to ledwie fragment całego wysiłku skierowanego przeciw wrogowi**. Bez wytyczonego celu politycznego partyzantka skazana jest na porażkę. Musi zaistnieć nie tylko jasność tego celu, ale i pełna jedność między żołnierzami a ludem. Inaczej jeszcze: cele polityczne walki muszą kanalizować wolę ludu, muszą być zbieżne z jego aspiracjami, a także zrozumiałe nawet dla osoby niewykształconej. Inaczej nie osiągnie się współpracy⁶⁰. Walka rewolucyjna i/lub narodowowyzwoleńcza z natury spełnia wszystkie te kryteria.

Aby zbudować oddolne poparcie szerokich mas, Mao opracował dla swoich podkomendnych listę trzech zasad i ośmiu uwag⁶¹.

Trzy zasady:

- » wszystkie działania wykonywać należy po otrzymaniu rozkazu,
- » nie kradnij cywilom,
- » nie bądź samolubny i niesprawiedliwy.

Osiem uwag:

- » wstaw na miejsce drzwi, gdy opuszczasz domostwo⁶²,
- » zroluj pościel, na której spałeś,
- » bądź uprzejmy,
- » nie oszukuj w transakcjach handlowych,
- » zwróć to, co pożyczyłeś,
- » to, co zniszczyłeś — zwróć nowe,

- » nie kąp się w obecności kobiet,
- » nie przeszukuj rzeczy aresztowanych, jeśli nie jesteś do tego upoważniony.

Prawo dżungli w wersji konfucjańsko-maoistowskiej

O tym, że narodowowyzwoleńczy system dyscypliny działa, a praworządność istnieje nawet w środku dżungli – w dodatku nie w Chinach w 1937 roku, a w Wietnamie trzydzieści lat później – w osobliwy sposób przekonał się amerykański pilot Dieter Dengler (1938–2001). Był on jedynym Amerykaninem, któremu udało się uciec z niewoli w Laosie.

Rzecz wydarzyła się jeńcowi na długo, zanim przeprowadził swoją słynną ucieczkę. W czasie przemarszu przez laotańską dżunglę mieszany pieszy konwój partyzantów laotańskich pod dowództwem partyzantów Wietkongu kupił posiłek u mieszkańca zagubionej w dżungli wioski. Człowiek ten, w zamian za wydanie posiłku Amerykaninowi, wymusił na nim oddanie pierścionka zaręczynowego.

Gdy już po ruszeniu w dalszą drogę Dengler, zrozpaczony utratą cennego przedmiotu, na migi zgłosił stratę dowódcy... patrol zawrócił do wioski i udał się prosto do chaty nowego posiadacza pierścionka. Bez żadnych ceregieli człowiek ten, bezzębny staruszek, został pochwycony i przytrzymany za ramiona przez dwóch członków oddziału. Trzeci, dowódca, przyłożył rękę ofiary do kawałka drewna i swoim wielkim nożem bojowym odrąbał mu palec razem z pierścionkiem.

Tyle w kwestii stosunków na linii krajowiec-krajowiec. Naprawdę interesująca rzecz stała się potem. Wietnamczyk podniósł odcięty palec, zdjął z niego

pierścionek, a następnie nasunął na palec Denglera – ten sam, który wyróżniał się białą obwódką, którą zrozpaczony, a teraz zszokowany Amerykanin pokazywał wcześniej⁶³.

Wszystko to, przypomnijmy, działo się w antrakcie dla całej gamy tortur, poniżeń i seansów „wycłowieczania” serwowanych wcześniej i później jeńcowi. Gdy użyć naszego *spojrzenia gościa*, z tej opowiastki przezierają różnice w mentalnościach „konfucjańskiej” i „łupieżczej”, do której nas, Polaków, przyzwyczała m.in. Trylogia Sienkiewicza⁶⁴. Oczywiście kalką wziętą z perypetii jeńców w Europie byłoby zniekształcenie powyższej relacji do okradania jeńca przez strażników. Jednak przeciw potędze USA Wietnamczycy stawiali m.in. siłę moralną, w tym dyscyplinę, także duchową, żołnierzy. Taką broń trzeba oliwić równie często i równie skrupulatnie, co karabiny i działa. I tak właśnie partyzanci robili.

Podstawową różnicę widać też z bardziej złowieszczej, z punktu widzenia ówczesnych Amerykanów, perspektywy. „Prymitywni wieśniacy” z Wietkongu prowadzili starannie zaplanowaną walkę w sferze moralno-politycznej. Walka toczyła się m.in. o przywrócenie ładu społeczno-politycznego, a nie była wynikiem jego załamania. Użycie siły nie było rozładowaniem agresji czy społecznych napięć – to nie Sudan czy Kongo. W Wietnamie partyzant z kałachem w garści nie stał ponad prawem, ale był tego prawa stróżem. Wietnamczycy wiedzieli też – oczywiście nie wszyscy i nie cały czas – że siła nie powinna być aplikowana pod wpływem emocji, a raczej jako narzędzie osiągnięcia jasno wytyczonego celu.

A z życia tych, z którymi walczył Mao, przytoczę inną „anegdotę”. Pochodzi ona z czasów, gdy w 1945 roku Chiny przejęły zarząd nad wyspą Tajwan, a więc jeszcze przed ucieczką Czang Kaj-szeka z kontynentu w roku

1949. Wyspa, wówczas Formoza, przez poprzednie pięćdziesiąt lat była świetnie zarządzaną japońską „wzorcową” kolonią. Gdy pojawiły się na niej wojsko i administracja Rządu Narodowego, ujawniła się przepaść cywilizacyjna i mentalnościowa. Przybyli żołnierze kradli wszystko, co się dało – zupełnie jak ich duchowi bracia z przypisu 107 powyżej. Gdy nawinął się rower, brali go pod pachę, gdyż nie potrafili na nim odjechać. To właśnie taka „dyscyplina” i podejście do ludności cywilnej kontrastowały z prowadzeniem się wojsk Mao w czasie zmagania na kontynencie.

Po tym, jak osiągnięte zostanie poparcie ludności na poziomie 15–25%, zniszczenie ruchu partyzanckiego jest właściwie niemożliwe. W takiej sytuacji partyzantów można i trzeba traktować jak integralną część okupowanej populacji, która w konfrontacji z najeźdźcą/opresorem wykształca z siebie „zbrojne ramię ludu”!

Faza postępującej ekspansji (2)

Stopniowe wprowadzenie walki zbrojnej, umacnianie i rozszerzanie źródeł zaopatrzenia w broń, amunicję, lekarstwa. Następuje dalsza indoktrynacja zwolenników i towarzyszy walki oraz teraz już bezwzględna eliminacja kolaborantów. Centralną pozycję zajmuje praca nad morale własnym i przeciwnika. Osiąga się to przez duchowe zjednoczenie oficerów i podkomendnych, zjednoczenie armii i ludu. Jednocześnie trwa praca nad niszczeniem jedności wroga.

Takie podejście stwarza ważną zasadę: z rewolucjonistą nie ma możliwości negocjować. Droga, którą kroczy, nie dopuszcza ustępstw i kompromisów, gdyż wszystkie jego działania prowadzą do ustanowienia nowego ładu politycznego i społecznego. Został w tym kierunku skutecznie

zindoktrynowany, jest więc naturalnie odporny na propagandę przeciwnika. Efekt jest tym silniejszy, że podstawą dyscypliny partyzanta jest indywidualne sumienie. Dyscyplina moralna została wypracowana przez samego żołnierza. Dyscyplina typu koszarowego, wytresowana, nie jest skuteczna.

Faza zniszczenia wroga (3)

Gdy odpowiednie duchowe (morale, wola polityczna) i materialne podstawy do zwycięstwa zostaną zbudowane, a armia przeciwnika znajdzie się na skraju wyczerpania, można odstąpić od walki partyzanckiej i dokonać ostatecznego zniszczenia wroga drogą walki otwartej. Taki zestaw wytycznych pozwolił Armii Ludowo-Wyzwoleńczej pokonać Japończyków, a następnie siły rządowe. W rezultacie w 1949 roku Mao mógł proklamować utworzenie ChRL.

Koncepcja prowadzenia konfliktu zaoferowana przez Mao niesie ze sobą brzemienne konsekwencje. Okazuje się paradoksalnie, że — jeśli tylko spojrzeć z szerszej perspektywy — walka partyzancka to nie defensywa, ale ofensywa! Pozorny paradoks znika, gdy dostrzec, że doktryna Mao wspiera się na *wuwei*, wzorcu przemian *Yang* i *Yin* — słabości transformującej w siłę. Unikanie walki to nie bierność, a cierpliwe przeczekiwanie, aż czas nieuchronnie przyniesie zmianę proporcji sił i warunki dla zwycięstwa. Dlatego — choć brzmi to na oko jak bezwartościowa anegdota zen — przewaga tkwi często w braku przewagi, a siła w słabości. Decydent winien rozpoznać przemiany i obrócić ich wpływ na swoją korzyść.

Konkretny przykład to wojna w Wietnamie: amerykańska machina wojenna, generująca olbrzymie koszty, była zbudowana do walki z przeciwnikiem dysponującym podobną machiną — ZSRS. W konfrontacji z partyzantką Wietkongu większość zasobów była bezproduktywnie

marnotrawiona na strzelanie po krzakach. W sferze efektywnej alokacji dostępnych środków metody działania Amerykanów były bliskie groteski.

Przeciwnikami *trigger-happy*⁶⁵ Amerykanów byli aktorzy (przywódcy polityczni, dowódcy) działający zgodnie z opisanymi przez Mao Zedonga zaleceniami efektywnego wydatkowania sił, wzorowanymi na taoistycznej zasadzie *wuwei*. Dywanowym nalotom, hektolitrom napalmu i reszcie przemysłu z mottem *Overkill*⁶⁶ na sztandarach, przeciwstawiali... kupę na kiju. I to akurat też dosłownie — chodzi o *panjis*, czyli zaostrzone segmenty bambusa, które wkopywane w ziemię i wysmarowane ekskrementami miały nie zabić, ale okaleczyć i wywołać zakażenie, wyłączając z akcji nie tylko zranionego uczestnika patrolu, ale i doraźnych sanitariuszy.

Na poziomie planowania strategicznego Wietnamczycy stwarzali wpierw warunki umożliwiające zwycięstwo, a dopiero potem przystępowali do bitwy. Jest to realizacja zalecenia Sun Zi:

Zatem mistrz w wojowaniu [najpierw] sobie zapewnia bycie niepokonanym, [a potem] nie upuszcza sposobności pokonania przeciwnika. Dlatego to właśnie armia mająca odnieść zwycięstwo najpierw zwycięża (przez stworzenie przeważającej formy), a potem dopiero stara się o stoczenie bitwy, podczas gdy armia skazana na porażkę najpierw rozpoczyna bitwę, a następnie stara się zwyciężyć. (Sun Zi 4.4)

Przeciwdziałanie: W Wietnamie Amerykanie — podobnie jak poprzedzający ich Francuzi — walczyli metodami wypracowanymi w I i II wojnie światowej. Były one skuteczne w konfrontacji z podobną machiną wojenną wspartą potężnym zapleczem przemysłowym i produkcyjnym. Ich metody, jak choćby bombardowania „po powierzchni”, nie przystawały do realiów walki z partyzantami kryjącymi się w dżungli.

O wiele rozsądniej zachowywali się Brytyjczycy, którzy pacyfikując powstanie w Malezji, dość szybko zarzucili toporne metody siłowe i zaczęli zabiegać o wsparcie ludności zamieszkującej dżunglę. Działaniami brytyjskimi kierował Mike Calvert, bliski współpracownik Orde Wingate'a, słynnego ze swojej walki z Japończykami w dżungli birmańskiej w latach 1943–1945. Efekt działań Calverta, prowadzonych w ramach programu Hearts and Minds, był wyjątkowo pozytywny: stopniowo uzyskano wsparcie tubylców, które z czasem przekształciło się w aktywną walkę z partyzantami komunistycznymi i antybrytyjskimi. Na potrzeby tłumienia wojny w Kenii w latach sześćdziesiątych Brytyjczycy, a konkretnie Frank Kiston, rozwinęli doktrynę wojny kontrewolucyjnej. Później z powodzeniem stosowali ją w czasie zmagania z IRA.

Amerykanie w końcu również doszli do skutecznych metod w walce w tzw. wojnach rewolucyjnych. Zdefiniowali je jako LIC — konflikty o niskiej intensywności. Jest to walka o charakterze polityczno-wojskowym, obejmująca nie tylko działania militarne, ale przede wszystkim ekonomiczne, psychologiczne i społeczne. Zresztą nie było z nimi tak źle. Już pod koniec lat pięćdziesiątych tworzone specjalne zespoły (*A Team*) mające koordynować działania partyzanckie. Zespół składający się z dwunastu żołnierzy o różnych specjalnościach mógł organizować i szkolić oddział wielkości batalionu. Specjaliści pozyskiwali zaufanie lokalnych kombatanów w bardzo wyrafinowany sposób, np. opatrywali rannych w kolejności wyznaczonej przez lokalną hierarchię, uczyli się miejscowych dialektów i uczestniczyli w plemiennych rytuałach. W Wietnamie grupy te były częścią programu Civilian Irregular Defense Group.

W początkach XXI wieku w konfliktach niskiej intensywności liczy się nie niszczenie przeciwnika, ale odwiedzenie go od kontynuowania walki.

Bardziej zbliżyć się do koncepcji Sun Zi już nie można.

Uśmiech budzi to, że założenia najnowszych strategii prowadzenia konfliktów w XXI wieku dokuśtykały w bólu i z mozołem do chińskiej filozofii dobrośliwości, której przykładem są wspomniane na s. 418 próby pozyskania serc obrońców oblężonego Jimo 2600 lat temu.

Bodaj najlepszą definicją współczesnego konfliktu jest koncepcja tzw. wojny buntowniczej. Jej autor, Jewgienij Messner (1891–1974), analizuje strategię Mao Zedonga i opisuje m.in. zatarcie granicy między wojną i pokojem, destabilizację całych krajów i atak na morale całych populacji ⁶⁷.

Porady praktyczne

Zastosowanie fortelu

A. Atakuj zmęczonego przeciwnika

Sun Zi zaleca pojawić się na polu bitwy wcześniej, aby umożliwić własnym wojskom odpoczynek i wymusić rozpoczęcie bitwy, by przeciwnik musiał przystąpić do niej z marszu. Nie od rzeczy jest też zapoznać się z lokalnymi warunkami oraz przygotować pułapki i inne przeszkody.

B. Zniechęć, graj na zwłokę, czekaj na zmianę sytuacji

Obserwuj cykle aktywności i budowania sił, potencjału u siebie i wroga. Działaj tylko wtedy, gdy stosunek sił jest korzystny dla ciebie. Gra na czas może przynieść korzyści takie, jak: przeciwnika opuszczą sojusznicy, wyczerpie on swoje zasoby finansowe, straci wolę prowadzenia dalszej walki.

Gra na zwłokę jest często stosowana w postępowaniach sądowych. Służyć może odsunięciu w czasie chwili pociągnięcia do odpowiedzialności karnej, a w dalszej perspektywie do uniknięcia tej odpowiedzialności dzięki

instytucji przedawnienia. Przewlekłości zapobiega instytucja oddalania wniosków dowodowych zmierzających nie do wyjaśnienia sprawy, lecz przedłużenia postępowania.

C. Spraw, by przeciwnik podzielił swoje siły

Jeśli siły przeciwnika są zbyt duże, spraw, by je podzielił lub nie był w stanie wykorzystać ich w jednym kluczowym miejscu czy po prostu jednocześnie. Tak postępują służby ochrony. Przygotowują one fałszywe, zdublowane kolumny pojazdów przewożących chronioną osobę.

Na tej zasadzie opierała się też taktyka rebeliantów w Iraku. Przed rzeczywistym atakiem w wybranym punkcie miasta ostrzeliwane były liczne albo po prostu wszystkie okoliczne posterunki policji lub strzeżone budynki. Nie tylko wywołuje to u obrońców wyczerpanie, zwłaszcza psychiczne, ale zmusza ich do alokacji mniejszych sił w wielu punktach, co umożliwia atakującym dokonanie rzeczywistego ataku w warunkach lokalnej przewagi ogniowej.

Być może dotkliwsze było długofalowe uderzenie w morale: świetnie uzbrojeni żołnierze nie mieli możliwości odnieść odczuwalnego zwycięstwa (patrz kompleks niższości na [s. 502](#)). Mogło to nawet trwale zaburzyć ich zdrowie psychiczne. Żołnierze byli jednocześnie skorzy do reakcji w przypadkach wątpliwych. W takich okolicznościach łatwo o nieuzasadnione użycie siły i tworzenie się postawy wrogości wobec obiektu zastępczego — cywilnej ludności niezaangażowanej w konflikt. Efekt pozornie tylko uboczny uniemożliwiał osiągnięcie celu strategicznego przeciwnika — pozyskiwania oddolnego poparcia i zaufania zwykłych ludzi. Skryte, stopniowe niszczenie dyscypliny to fortel *unieś krokiem, by usunąć filar* »25.

D. Spraw, aby przyszedł do ciebie

Zastosuj fortel *wywab tygrysa z gór* »15. Jeśli w odpowiednim czasie sprowadzisz wroga na dogodne sobie pole walki, uzyskasz szereg przewag: wykorzystasz lepszą znajomość terenu/sytuacji, uzyskasz czas na regenerację i uporządkowanie własnych sił.

W przeszłości wcześniejsze przybycie na pole walnej bitwy umożliwiało przygotowanie pułapek i zasadzek. W życiu codziennym ta porada przekłada się na wcześniejsze rozpoczęcie zbierania materiałów procesowych obciążających przeciwnika.

E. Co dla jednego pokarmem, dla innego trucizną

Nawet jeśli ty i przeciwnik jesteście poddani identycznym wpływom, nie działa to na was jednakowo. Kwestia ta przejawia się w dylemacie moralnym „każdemu po równo czy według potrzeb?”. Wyjątkowo cenne i celne jest spostrzeżenie Anatola France’a: „Prawo w swojej majestatycznej równości zabrania bogatym jak i biednym spać pod mostami, żebrać na ulicach i kraść chleb”.

Jednym ze sposobów na przechylenie równowagi sił na twoją korzyść będzie **stworzyć takie warunki, w których ty też tracisz, ale mniej lub wolniej niż przeciwnik**. Taka sytuacja „czeka” na Półwyspie Koreańskim. Jeśli w akcie desperacji władze KRLD zdecydują się użyć głowicy atomowej, wystarczy, że zdetonują ją nad własnym terytorium. Wygenerowany wybuchem impuls elektromagnetyczny zaszkodzi infrastrukturze Korei Południowej, a w samej KRLD — nie będzie miał czego niszczyć.

Ten wzorzec stosowany jest też w chemioterapiach. W niektórych wariantach procedura polega na takim „podduszeniu” organizmu pacjenta, które zabija szkodliwe drobnoustroje lub komórki rakowe, a pacjenta jedynie solidnie sponiewiera. Analogiczny, ewolucyjnie wykształcony

mechanizm leży u przyczyn wywołanej chorobą gorączki. Jest ona mechanizmem obronnym organizmu. Podgrzewa się on w celu zabicia drobnoustrojów, które są mniej odporne na wysoką temperaturę niż komórki ciała osoby ogarniętej infekcją.

Prawdopodobnie najśmieszniejszy przykład tej zasady został przedstawiony w filmie *Bohater ostatniej akcji* (1993, reż. John McTiernan). Główny bohater, Jack Slater (Arnold Schwarzenegger), prowadzi swój samochód na czołowe zderzenie z przeciwnikiem. Samochody roztrzaskują się spektakularnie. Przeciwnik jest w stanie takim jak jego pojazd — nie nadaje się do dalszej jazdy. Jednak sam Slater wychodzi z kraksy bez jednego draśnięcia. Jak wyjaśnia tonem głębokiego (i uzasadnionego!) samozachwytu, w chwili rozpoczęcia — zdawałoby się — samobójczej szarży wiedział, że jego samochód miał system poduszek powietrznych, a model prowadzony przez adwersarza nie był w nie wyposażony.

Z powyższą sceną konkuruje film *Naręczona dla księcia* (1987, reż. Rob Reiner). (Zdradzam przebieg ważnej sceny!) Główny bohater zasiadł do pojedynku na spryt z przeciwnikiem i zaproponował starcie w rodzaju rosyjskiej ruletki. Miał wsypać do jednego z kielichów wina truciznę, a przeciwnik wybierał, kto napije się z którego naczynia. Po długich dywagacjach obaj opróżniają kielichy. Złoczyńca pada martwy. A nasz pozytywny bohater tonem pożyczonym od Arnolda oznajmia, że trucizna była w obu kielichach, a on sam poświęcił kilka lat na zbudowanie odporności na użytą przez siebie truciznę. Tak się wygrywa.

Przeciwdziałanie

F. Oszczędzaj swoje zasoby, zoptymalizuj wydatki

Choć rozsądne gospodarowanie własnymi zasobami jest tylko jedną „połówką” fortelu, ma szczególne znaczenie, jeśli nie jesteś w stanie wpływać na stan przeciwnika. Unikaj niepotrzebnego wysiłku, oszczędnie gospodaruj zapasami żywności i broni; wydatkuj energię tylko na działania efektywne i zbliżające do sukcesu.

Znakomitą ilustracją takiego postępowania jest postawa brytyjskiego społeczeństwa w czasie II wojny światowej. Mieszkańcy otoczonych U-Bootami wysp rozumieli wojenne okoliczności. Zostawienie na talerzu niedojedzonego dania w restauracji narażało na poważną połajankę ze strony innych klientów.

G. Nie podejmuj wyzwania, gdy jesteś w niekorzystnym położeniu

W wielu sytuacjach bardzo trudno jest ustąpić przeciwnikowi i zachować przy tym twarz — przyjmując wyzwanie na warunkach przeciwnika, sam stawiasz się na przegranej pozycji. Nie daj się podpuścić! Gdy ma dojść do walki w niesprzyjających ci warunkach, znajdź odwagę, by stchórzyć: nie podejmuj wyzwania i wycofaj się. Odbuduj siły i poczekaj na lepszą okazję — zgodnie z zaleceniem *uciekaj, by walczyć kiedy indziej* »36.

fortel piąty: Obrabuj płonący dom

趁火打劫

Płonący dom ogarnięty jest chaosem — domownicy zajęci są gaszeniem płomieni, ratowaniem dobytku i bezsensownym bieganiem we wszystkie strony. To czas, w którym intruz może działać bez przeszkód.

Atakuj, gdy przeciwnika opadną trudności — wykorzystaj zamieszanie, by sięgnąć po korzyści.

Wzorzec

Istota fortelu: przeprowadź atak wtedy, gdy ofiara jest zajęta innymi kłopotami i nie ma możliwości przeciwstawienia się twoim działaniom.

Wszelkie kłopoty przeciwnika odciągną jego uwagę od innych zagrożeń, ograniczą jego zdolność obrony, a czasami doprowadzą do zupełnego załamania lub zgody na ustępstwa. W myśl maksymy Francisa Bacona „Mądry człowiek nie czeka na okazje — sam je stwarza”, ktoś dostatecznie zdeterminowany jest w stanie samodzielnie wzniecić pożar, tworząc warunki swojego sukcesu. Taki aktywny wariant fortelu może być

dwuetapowy: wpierw siać ferment i wywoływać zamieszanie⁶⁸, a potem poprzedzić właściwy atak.

Robili tak starożytni dowódcy flot: na okręty przeciwnika ciskano dzbany wypełnione skorpionami i jadowitymi węzami. Nieco nowocześniejsze przykłady podpalania domu to kierowane przez T.E. Lawrence'a powstanie arabskie osłabiające Turków, a także udzielona w czasie I wojny światowej przez Niemców pomoc Leninowi w przedostaniu się do Rosji, celem destabilizacji jej sytuacji wewnętrznej.

Innym rozwiązaniem jest wejść w komitywę (doraźną współpracę) ze stroną trzecią, której rolą będzie narobić ofierze problemów. Często nie trzeba nawet formalnego zawarcia sojuszu — wystarczy, że obie strony mają wspólny, zbieżny cel. Jasne dostrzeżenie takiej zbieżności nie jest warunkiem koniecznym do zaistnienia współdziałania. Sytuacja nieformalnej współpracy, porozumienia „dżentelmenów” (ang. *gentleman's agreement*), miała miejsce w czasie powstania warszawskiego. Była to przygodna konwergencja interesów Stalina i Hitlera.

Podobnie jak w fortelu pożyczonego noża ten wzorzec jest skuteczny jako zdradzieckie knowanie przeciw sojusznikowi. Można wystawić go na atak lub stratę, aby drugą ręką zaoferować bratnią, ale nie darmową, pomoc. Przyjaciel w kryzysie może stać się obiektem wymuszeń, generalnie — taniem kosztem można uzyskać nad nim znaczną przewagę negocjacyjną i wdzięczność za wyratowanie z opresji.

Przykłady historyczne

5.1. Nie zapomnij o Atenach, Goujianie! *Chiny, Epoka Wiosen i Jesieni*

Państwa Wu 吳 i Yue 越 trwały w przewlekłym konflikcie. Goujian, władca państwa Yue, został w końcu pokonany przez Fuchaia, króla państwa Wu, uwięziony i zmuszony do pracy jako osobisty posługacz. Znosił cierpliwie swoje upokorzenie, a gdy został zwolniony z niewoli i mógł powrócić do kraju, regularnie jak w zegarku płacił trybut i słał określone rytuałem dary lenne.

Goujian starannie skrył pragnienie zemsty za poniżenia i w tajemnicy prowadził stosowne przygotowania. Zabrały one dwadzieścia lat. W tym czasie, by nie zaniechać pomsty, Goujian zamiast w jedwabnych łożach spał na słomianym klepisku — takim samym, na jakim spał poniżany rolą posługacza.

Siła państwa Wu, osiągnąwszy apogeum, z biegiem lat stopniowo erodowała. Jego władca stał się arogancki i nie potrafił należycie rządzić państwem. Kazał nawet ściąć swojego najlojalniejszego sługę Wu Zhisu, który „natrętnie” ostrzegał o możliwości buntu grożącego ze strony pozornie ujarzmionego władcy Yue. W roku 477 p.n.e. do złej sytuacji dołożyło się kolejne nieszczęście: państwo Wu zostało nawiedzone przez suszę i nieurodzaj. Zboża na polach zmarniały, a rzeki powysychały. Warto dodać, że Goujian pogłębił ten kryzys — wcześniej pożyczony od Wu zboże, teraz zwrócił ugotowane, które po zasianiu jakoś nie chciało wykiełkować.

Nawet powszechny głód nie otrzeźwił władcy Wu i nie zmusił do rozsądnego zaradzenia problemom. Więcej, jego buta i zaślepienie urosły tak bardzo, że niepomny na brak odpowiedniego zaplecza do prowadzenia wojny zaplanował opanowanie pozostałych państw Równin Centralnych. Spragniony wojennej sławy⁶⁹ zgromadził potężną armię i wyruszył z nią (w tamtych czasach jeszcze na jej czele) na podbój sąsiednich mocarstw. Pozostawiwszy za plecami słabo bronione państwo, zupełnie zlekceważył

potrzeby ludu obciążonego koniecznością zaopatrywania walczącej poza granicami armii. Kraj pogrążył się w dotkliwym kryzysie.

Żyjący pragnieniem pomszczenia poniżeń Goujian rozpoznał właściwy moment. Wojska państwa Yue wkroczyły do Wu i całkowicie podporządkowały sobie jego terytorium. Długoletnie przygotowania i cierpliwość się opłaciły. Tym samym Goujian, wcześniej tak krótkowzrocznie sponiewierany przez wroga, doprowadził swoje plany zemsty do spełnienia.

5.2. Wojna, której nie było *Polska–Rosja sowiecka, wrzesień 1939 roku*

Zajęcie przez ZSRS Kresów Wschodnich w czasie ataku Niemiec na Polskę we wrześniu 1939 roku było majstersztykiem Stalina — zarówno dyplomatycznym, jak i militarnym. O podziale Polski pomiędzy dwóch agresorów zdecydowano miesiąc wcześniej, kiedy to 23 sierpnia 1939 roku obie socjalistyczne dyktatury podpisały pakt Ribbentrop–Mołotow wraz z jego tajnym protokołem dzielącym Polskę na dwie strefy okupacyjne. Z punktu widzenia Japonii była to zdrada. Niemcy mieli z Japonią pakt antykominternowski (podpisany 29 listopada 1936 roku), do którego zresztą Polska była zapraszana.

To Stalin wykonał ruch, który skutecznie doprowadził do rozbitcia tego paktu. 10 marca 1939 roku w transmitowanym przez radio przemówieniu na osiemnastym zjeździe partii zaprosił Niemcy do współpracy. Efektem porozumienia, które wkrótce nastąpiło, był wspomniany już pakt o nieagresji między dyktaturami — doraźny, gdyż dla obu stron było jasne, że choć oba mocarstwa się zbliżają, to kursem na zderzenie.

W płaszczyźnie dyplomatycznej Stalin z sukcesem zrobił dokładnie to, co potrzeba, aby wkroczenie wojsk sowieckich nie było równoważne

z aktem wojny z Polską. Jak wiemy, miało to później kolosalne znaczenie dla polskiego rządu na emigracji⁷⁰. Związek Sowiecki czekał ponad dwa tygodnie, aż armia polska utraci zdolność prowadzenia zorganizowanej obrony na wschodzie. W ten sposób oszczędzono sobie konieczności walki z silnym, zdeterminowanym przeciwnikiem i ograniczono straty własne.

Opóźnienie wkroczenia Armii Czerwonej na teren Polski miało jeszcze inne zalety. Stalin znakomicie zdawał sobie sprawę, że zaangażowanie się w walkę z jednym przeciwnikiem (Polską) tworzy zachętę do ataku dla innych. Zaatakowanie Polski równocześnie z Niemcami 1 września mogło wpłynąć na decyzje Japonii — pamiętajmy, że „zdradzonej” właśnie przez Niemców — o skierowaniu uwagi w kierunku ZSRS. Stalin sam wykorzystywał „pożar”, jednocześnie nie stwarzając okazji drugiemu przeciwnikowi.

W chwili podpisywania paktu Ribbentrop–Mołotow ZSRS był w stanie wojny z Japonią. Trwające od maja do sierpnia starcia zwane bitwą pod Chałchin-Goł miały swoje apogeum 20 sierpnia. Wtedy to dowodzący siłami sowieckimi Żukow uprzedził wielką ofensywę japońską. Pięć dni zaciętych walk przyniosło Japonii duże straty. W rezultacie 15 września podpisano rozejm wchodzący w życie 16 września. 17 września Sowieci, mając zneutralizowanych Japończyków, wkroczyli do Polski.

Postępek Niemiec postrzegany przez Japończyków jako zdrada miał dalsze konsekwencje. Gdy w czerwcu 1941 roku Niemcy dokonały inwazji na ZSRS, stawało się jasne, że Japończycy nie zaatakują od tyłu i skierują uwagę na południe.

Japończycy i Niemcy wyraźnie pokpili sprawę — ich współpraca jako sojuszników w wymiarze strategicznym istniała jedynie na papierze. To już w 1939 roku Japończycy zrazili się porażkami na Syberii i skierowali swoją uwagę na południe. Gdyby Japonia ściśle współpracowała z Niemcami

i „obrabowała płonący dom”, atakując ZSRS w krytycznym okresie 1941 roku, w czasie gdy Niemcy byli już niemal na przedpolach Moskwy, cała II wojna światowa mogła potoczyć się zupełnie inaczej⁷¹.

5.3. Jak wybić się na niepodległość? *Ponadczasowa prawidłowość*

Terytoria skolonizowane i kontrolowane przez potężne imperia bądź zagarnięte przez silniejszych sąsiadów są zawsze jak beczka prochu, która w sprzyjających okolicznościach wybuchnie. Odliczanie do eksplozji, przykryte częstokroć lawą zimną i plugawą, jest nieuchronne, choć może trwać i dziesiątki lat. Działające w takich miejscach organizacje patriotyczne i istniejące uśpione dążenia niepodległościowe wydają się trudną do ujarzmienia i niepowstrzymaną siłą.

Historia dostarcza licznych przykładów na to, że siły te swoją szansę mogą mieć dopiero wtedy, gdy będące suwerenem imperium wpadnie w problemy. Próba zrzucenia jarzma przez zniewolonych jest pewniejsza, jeśli osłabienie imperium nastąpi jednocześnie ze zwiększeniem ucisku i wyzysku opanowanego terytorium lub podbitego narodu.

Dokładnie taka sytuacja leży u źródeł rewolucji amerykańskiej z lat 1775–1783. Tło jej wybuchu jest znakomitym wzorcem podobnych sytuacji. Wcześniejsza wojna siedmioletnia, toczona w latach 1756–1763, może być uznana za pierwszy w historii konflikt o zasięgu światowym. Toczyła się między Wielką Brytanią, Prusami i Hanowerem walczącymi przeciw Francji, Austrii, Rosji, Szwecji i Saksonii. Częścią ogólnego konfliktu była wojna Wielkiej Brytanii z rdzennymi mieszkańcami Ameryki Północnej⁷² i kolonizującymi ten kontynent Francuzami.

Koniec wojny zostawił Wielką Brytanię z olbrzymim przyrostem długu narodowego, wynikłym z kosztów walki zbrojnej i kwestią zarządzania

nowo pozyskanymi terytoriami. Zamieszkiwało je około 300 000 Indian i Kanadyjczyków. Zanim nowe nabytki mogły generować zysk dla metropolii, były tylko dużym obciążeniem i wymagającym kolejnych olbrzymich nakładów problemem. Osobną kwestią było takie zarządzanie koloniami brytyjskimi, aby rząd w Londynie mógł skutecznie sprawować nad nimi ekonomiczną i polityczną kontrolę. A dalekosiężnym skutkiem konfliktu toczonego w latach 1754–1763 stało się przyspieszone krystalizowanie się amerykańskiej tożsamości narodowej.

Lawina wydarzeń prowadzących do rewolucji amerykańskiej zaczęła się od prób naprawy finansów Wielkiej Brytanii. Potrzeba gotówki sprawiła, że zdecydowano się na skokowe zwiększenie obciążeń fiskalnych kolonii, eksploatowanych coraz jawniej i coraz bezwzględniej. Nowe ustawy były dotkliwe najpierw jedynie dla części społeczeństwa kolonii (choćby tzw. Sugar Act z 1764 roku), a potem dla wszystkich ich mieszkańców (Stamp Act²³ z 1765 roku). Zniesienie zasady domniemania niewinności i podporządkowanie sądów w koloniach administracji w metropolii tylko przyspieszyło nieuchronny ciąg wydarzeń. Nadmierna eksploatacja ekonomiczna mieszkańców amerykańskich kolonii, połączona z ich szybkim rozwojem gospodarczym, doprowadziła w rezultacie splotu okoliczności do ogłoszenia przez zbuntowane kolonie Deklaracji niepodległości w 1776 roku.

Należy tu dodać, że sama rewolucja, wraz ze słynnym topieniem herbaty w porcie bostońskim, była inspirowana przez niewielką frakcję społeczeństwa kolonii amerykańskich — mowa tu o tych, których dochody z handlu (przemytu) uległy drastycznemu umniejszeniu na skutek zachłanności rządu w Londynie.

Ruchy niepodległościowe w rozszaniach po całym świecie koloniach brytyjskich i francuskich odniosły sukces po tym, gdy potencjał tych mocarstw kolonialnych został roztrwoniony udziałem w I, a potem II wojnie światowej. Wojna, którą w tym ujęciu można nazwać „europejską wojną domową”, była przyczyną, ale też ukazała słabość krajów posiadających kolonialne imperia. Ponadto gdy Francja, Belgia i Holandia padły łupem Niemców, w oczach skolonizowanych nacji utraciły nimb niezwyciężoności. Jednym z przełomowych zdarzeń była klęska francuskiej armii w Dien Bien Phu w Wietnamie w 1954 roku — był to wyraźny znak, że mocarstwa kolonialne nie mają sił, by utrzymać stary porządek światowy. W podobny sposób japońskie zwycięstwo pod Cuszimą w 1905 roku roznieciło ambicje imperialne i kolonialne zwycięzców.

Wielka Brytania po II wojnie światowej stanęła na krawędzi bankructwa («3.2») i nie była w stanie utrzymać władzy nad swoimi odległymi koloniami. Efekt — uzyskanie niepodległości przez Indie w 1948 roku.

Równolegle z upadkiem prestiżu imperiów europejskich nasilał się proces emancypacji lokalnej ludności. Służba w armiach brytyjskiej czy francuskiej, a także w administracji cywilnej pozwoliła obywatelom kolonii na uzyskanie wykształcenia, wyszkolenia i obycia w sprawach światowych. Ci, którzy zdobyli edukację w metropolii, zamiast służyć interesom imperium, stawali na czele ruchów niepodległościowych.

Wspomnieć należy o innym aspekcie sytuacji — potępienia kolonializmu w nowoczesnym świecie. Wyzysk kolonialny coraz jawniej zaczynał być postrzegany w jak najgorszym świetle. W nowych warunkach politycznych i intelektualnych rządów państw kolonialnych było bardziej na rękę kontrolować swoje dawne kolonie dzięki sile ekonomicznej i przewadze wynikającej z kontroli nad handlem międzynarodowym. Uzyskanie formalnej niepodległości w wielu wypadkach nie równało się więc

zakończeniu wyzysku i nie oznaczało opuszczenia danego państwa przez dawnych kolonizatorów. Po prostu jawna kontrola polityczna przestała być niezbędna.

*

Nie od rzeczy jest też ilustracja z naszego polskiego podwórka. Jedynie dwa polskie zrywy narodowe w ciągu ostatnich trzystu lat zakończyły się sukcesem. Oprócz niedostrzeganej przez większość historyków kwestii, że inicjatorzy powstania mogą mieć cel inny niż zwycięstwo militarne (patrz »[28.1](#) oraz ramka „ZWTP!” na [s. 307](#)), sukces wynikał nie ze szczególnej waleczności czy determinacji, ale z takiej, a nie innej sytuacji na arenie europejskiej.

Pierwszym ze zwycięstw było powstanie wielkopolskie z roku 1806, możliwe dzięki zaangażowaniu Prus w wojnę z Francją. Powstanie na tyłach nieprzyjaciela było dla Napoleona niezwykle korzystną okolicznością. Rozpoznawszy należycie sytuację na terenie Wielkopolski, skutecznie wykorzystał powszechnie przejawiane nastroje patriotyczne Polaków i dzięki ich masowym dezercjom z pruskiej armii był w stanie doprowadzić do sformowania sił zbrojnych wystarczających do zwycięskiej rozgrywki. Efektem powstańczej wiktorii było utworzenie Księstwa Warszawskiego, którego istnienie zostało usankcjonowane jednym z postanowień traktatu tylżyckiego z roku 1807.

Drugie zakończone sukcesem powstanie wybuchło w Wielkopolsce 27 grudnia 1918 roku, tuż po upadku Niemiec i zakończeniu Wielkiej Wojny. Powstańcy szybko opanowali całą Wielkopolskę i już w styczniu 1919 roku wymusili modyfikację traktatu pokojowego podpisanego 11 listopada poprzedniego roku.

Powstanie wymierzone było we wroga, który ledwie parę tygodni wcześniej został całkowicie pokonany w kilkuletniej wojnie na wyniszczenie. W tamtym okresie Niemcy ogarnięte były zupełnym chaosem: ledwo uspokoiły się po socjalistycznej rewolucji listopadowej, w wyniku której zdetronizowany już wcześniej cesarz Wilhelm II abdykował i proklamowano państwo o ustroju republikańskim. O władzę rywalizowały dwie partie socjalistyczne, a armia niemiecka przestała się liczyć jako jakakolwiek realna siła. Czy w takich okolicznościach powstanie mogło się nie udać? Zwróćmy uwagę, w jak zupełnie innych warunkach wybuchło powstanie warszawskie »9.2.

Na marginesie: Rosjanie i Niemcy, niezależnie od „cichych dni” między sobą, zawsze zgodnie dbali o jedno — o to, by Rzeczpospolita nie stanowiła realnej siły, zagrażającej interesom zalegających po sąsiedzku mocarstw »33. Oba udane powstania wybuchły w chwilach, gdy zaborcy nie byli w stanie zdusić ich wybuchu ani działaniami prewencyjnymi, ani aktywną wzajemną pomocą. Powstaniom, które zakończyły się klęską, brakowało najważniejszego czynnika: chwilowego osłabienia zaborców.

Porady praktyczne

Zastosowanie

A. Czekać na ujawnienie się słabych miejsc

Przeciwnik nie jest jednolicie silny ze wszystkich stron i w każdym momencie — tu jest słaby, a tam silny. W różnych miejscach jego siła może oscylować w różnym tempie. On sam może nie dostrzegać na czas własnych słabości.

Sztuka zwyciężania polega więc na tym, aby lepiej orientować się w stanie przeciwnika niż on sam. Należy zawczasu przewidzieć, że spadnie

na niego kłopot i kiedy to nastąpi. Atakuj tylko wtedy, gdy dostrzeżesz dogodną chwilę i możliwość łatwego zwycięstwa. Jeśli zsynchronizujesz swoje działanie z wykrytą prawidłowością — zwycięstwo masz w kieszeni. Gdy dostrzeżesz tę prawidłowość i poznasz reguły jej działania, nie daj tego po sobie poznać — nie dawaj przeciwnikowi ostrzeżenia.

Przykład: odpływ morza może okresowo umożliwiać wdarcie się do chronionego fortu. Inny przykład: włamywacz może zaplanować skok na dom w dniu wypłaty jego lubiącego balować właściciela.

Obrona

Zasada działania fortelu opiera się na wykorzystaniu przez przeciwnika twoich kłopotów. Zawczasu przewiduj, jakie wewnętrzne problemy mogą się pojawić, i odpowiednio im przeciwdziałaj, a jeśli to niemożliwe — przynajmniej ukryj je przed przeciwnikiem.

Działania mające zapewnić bezpieczeństwo winienes prowadzić na kilku poziomach: tam, gdzie „płonie”, oraz tam, gdzie z pozoru jest bezpiecznie.

B. Zrób pokaz jedności i nie dopuść do powstania problemów wewnętrznych

Gdy w twoim obozie toczy się wewnętrzny konflikt, za wszelką cenę przywróć jednomyślność lub doprowadź choćby do czasowego kompromisu⁷⁴.

Chaos wewnętrzny uniemożliwia prowadzenie skutecznej obrony. Walka wspólnymi siłami nie tylko zniweluje przewagę przeciwnika, ale odstraszy go — zwykle jest on przyciągany i „prowokowany” do ataku perspektywą łatwej zdobyczy.

C. Zniechęć

Przeciwnik wkracza na twój teren, by wyrządzić szkodę — do kraju, domu, na rynek, w którym sprzedajesz swój produkt. Chętnie wykorzysta on nawet niewielkie okazje. Należy mu to uniemożliwić bądź maksymalnie utrudnić. Pokaż przeciwnikowi, że jego wysiłek spotka się ze zdecydowanym oporem. Jeśli zysk stanie się niewspółmiernie mały w stosunku do nakładu pracy, być może po prostu zaniecha ataku. Ważna jest więc nie tylko demonstracja siły i gotowości do walki (»26), ale i wpływanie na rachunek zysków przeciwnika.

D. Zamaskuj swoją słabość i odwróć od niej uwagę

Zablokuj przeciwnikowi możliwość dostrzeżenia twojej słabości. Nie powinien jej ani dostrzec, ani wykorzystać.

Zasadę ukrywania słabości można czasem spotkać w procesie karnym. W interesie oskarżonego jest, aby sąd uwierzył jemu, a nie oskarżycielowi. Dlatego swoją pozorną opowieść (wykluczającą sprawstwo przestępstwa) „obudowuje” prawdziwymi elementami, chcąc wywołać wrażenie, że jest prawdziwa. Z drugiej strony stara się podważyć wersję oskarżyciela, wskazując różne — prawdziwe albo nieprawdziwe, lecz niemożliwe do zweryfikowania okoliczności, które ją wykluczają.

fortel szósty: Czyń hałas na wschodzie, a zaatakuj na zachodzie

聲東擊西

Odciągnij uwagę i zasoby przeciwnika od miejsca, w którym planujesz działanie. Pozoruj zamiar ataku z dala od punktu, w którym chcesz przeprowadzić rzeczywiste uderzenie. Gdy tamten już uszykuje obronę w niewłaściwym miejscu, zaatakuj tam, gdzie się tego najmniej spodziewał.

Wzorzec

Istotą fortelu jest dyslokacja (patrz [s. 135](#)) uzyskana przez stworzenie fałszywego obrazu twoich zamiarów. Spraw, by wysiłek obronny tamtego został źle zainwestowany i się zmarnował. Pokazuj formę fałszywą, ukrywaj prawdziwą. Przeciwnik ma błędnie ocenić sytuację i w konsekwencji skierować swoją uwagę i przygotować obronę tam, gdzie ty się nie wybierasz.

Fortel ten jest powszechnie używany i spotykany we wszystkich sytuacjach życiowych. Polega na użyciu manewru pozorowanego, który ma zmylić

przeciwnika i odciągnąć jego główne siły od miejsca, w którym nastąpi rzeczywiste działanie. Celem jest sprawić, aby nie mogąc poznać twoich prawdziwych zamiarów, musiał rozproszyć swoje siły lub skoncentrować je w niewłaściwym miejscu.

Siły walczących stron w realnie zachodzących sytuacjach nigdy nie są wystarczające, stąd konieczne jest ich umiejętne rozdysponowanie. Atakujący może je koncentrować tam, gdzie obrońców jest mniej, a przez to obrona staje się łatwiejsza do przełamania. Obrońcy muszą zgadywać, skąd przyjdzie atak, a potem odpowiednio inwestować siły do przeciwdziałania. Naturalnie obu stronom zależy na ukryciu własnych ruchów i jak najskuteczniejszym zmyleniu przeciwnika. Stosują zwody i iluzje tak, aby przeciwnik nigdy nie wiedział, co jest rzeczywistym manewrem, a co tylko pozorem lub atrapą realnej siły.

Zaskoczenie w fortelu «1 osiąga się utajnieniem istnienia wrogiej intencji, tutaj — poprzez zmylenie przeciwnika co do miejsca lub czasu, w którym zostanie ona wprowadzona w życie. Fortel można stosować w wielu wariantach. Paradoksalnie działa on nawet wtedy, gdy się go nie używa: sama możliwość jego zastosowania wymusza rozproszenie sił. Jednym z wariantów jest naprzemienne okazywanie zamiaru ataku i wycofania, aż przeciwnik straci rozeznanie co do twoich manewrów — będzie to fortel »7. O tym mówi passus z jednej z klasycznych chińskich powieści:

Gdy fałsz udaje prawdę, prawda też wygląda jak fałsz; gdy puste zajmuje miejsce pełnego, pełne staje się pustym.

— Cao Xueqin, *Sen czerwonego pawilonu*

Ukrycie planów może polegać na nieprzybieraniu żadnej konkretnej formy — tak radzi Sun Zi. Wtedy przeciwnik nie będzie w stanie dostrzec porządku w informacjach, które analizuje — zobaczy bezład jak

w zepsutym kalejdoskopie. Utrudni mu to obmyślić przeciwdziałanie oparte na ocenie sytuacji.

Można jednak zrobić inaczej. Jeśli w przeszłości twoje poczynania były skutecznie przewidywane, pozwól przeciwnikowi sądzić, że i tym razem będzie mógł odgadnąć twoje intencje. Najlepszą metodą jest jedynie podsuwać mu potwierdzenia dla podejrzeń i wniosków, do których on sam dojdzie.

Gdy dezinformacja odniesie sukces, możliwy będzie atak w warunkach idealnych — uzyskanej wcześniej lokalnej przewagi. Będzie to uderzenie silnym w słabe, twardym w miękkie, skoncentrowanym w rozproszone.

Przykłady historyczne

6.1. Lis pustyni kontra alianci — gra dezinformacji na pustyni Afryka Północna, II wojna światowa

W końcowej części kampanii w Afryce Północnej przewaga materiałowa aliantów była tak przytłaczająca, że Brytyjczycy mogli tracić czołgi średnie i ciężkie w proporcji 4 : 1 i nadal zachować przewagę ilościową 4 : 1 ⁷⁵.

W maju 1942 roku generał Erwin Rommel rozpoczął kampanię przeciw wojskom brytyjskim okupującym drogę do Aleksandrii, Kanału Sueskiego i roponośnych terenów poza nimi. Celem głównym kampanii było zdobycie Tobruku, najważniejszego portu na wybrzeżu libijskim na wschód od Trypolisu. Zdobycie tego portu dałoby Niemcom bazę zaopatrzeniową całe 1500 kilometrów bliżej granicy Egiptu.

W Gazali Rommel — nie po raz pierwszy — zastosował następujący fortel. Do wszystkich ciężarówek oraz niektórych lżejszych czołgów włoskich poprzyczepiano pęki drewna i związanych krzewów. W czasie przejazdu kolumn wytworzyły się w ten sposób olbrzymie kłęby kurzu.

Brytyjczycy doszli do wniosku, że jest to rzeczywisty generalny atak, i wykonali manewr, aby wyjść mu na spotkanie. W tym czasie Rommel zaatakował z innego kierunku, całkowicie zaskakując swoich adwersarzy.

Oczywiście w czasie walk w Afryce także alianci stale stosowali wybiegi mające ukryć lub zwielokrotnić ich prawdziwe siły. Jednym z nich było rozstawianie fałszywych samolotów i dział. Po pewnym czasie Niemcy nauczyli się rozpoznawać atrapy samolotów — miały one drewniane wsporniki skrzydeł, które dało się dostrzec na powiększonych fotografiach.

Podstęp Brytyjczyków zdawał się utracić swoją wartość. Jednak oficer odpowiedzialny za operację, porucznik Dudley Clarke, zaproponował, aby także prawdziwe samoloty były wyposażone we wsporniki. Tak też zrobiono. Teraz Niemcy nie byli w stanie rozpoznać prawdziwych samolotów.

Podobny fortel, zgodny ze wzorcem »Z, zastosowano na Malcie. Aby zmylić nadlatujące nocą niemieckie bombowce, zbudowano fałszywe pasy startowe, po których jeździły samochody z reflektorami imitującymi startujące i lądujące samoloty. Te fałszywe lotniska stały się celem ataków, jednak po jakimś czasie Niemcy zorientowali się w podstępie. Wtedy samochody zaczęły jeździć po prawdziwych lotniskach.

6.2. Gdzie będzie inwazja? *Francja–Norwegia, 1944 rok*

Starania aliantów mające zmylić Niemców co do miejsca inwazji w 1944 roku to klasyczny przykład fortelu dyslokacji przestrzennej sił przeciwnika. Dowodzący operacją generał Dwight Eisenhower miał do wyboru dwa rejony inwazji: półwysep Cotentin i rejon Caen w dolnej Normandii albo — najbliższy Wyspom Brytyjskim — Calais. Podjęto gigantyczną operację dezinformacyjną o kryptonimie „Fortitude North” i „Fortitude South”.

Alianci przedsięwzięli cały szereg działań mających zwieść Niemców: stworzono fikcyjną 1 Grupę Armii (FUSAG), która składała się zarówno z prawdziwych, jak i fikcyjnych jednostek. Miejsca ich stacjonowania podmieniano tak, aby już po D-Day fałszywe jednostki oczekiwały w miejscu skoszarowania, przy portach naprzeciw Calais. W tym czasie rzeczywiste jednostki przerzucano okreśną drogą do Normandii.

Aby uwiarygodnić całość zabiegów, dowódcą nieistniejącej armii został — wściekły z tego powodu — generał Patton. W rejonie „stacjonowania” grupy armii składowano olbrzymie zapasy materiałów wojskowych, budowano oświetlane nocą makiety lotnisk, rozstawiano gumowe atrapy czołgów, dymiące kuchnie polowe i symulowano nasiloną wymianę depech radiowych. To ostatnie było niełatwe: obie strony wyuczyły się rozpoznawać styl nadawania poszczególnych operatorów, co komplikowało i tak skomplikowane fabrykowanie komunikacji radiowej nieistniejących jednostek. W tym czasie aliancki Sztab Naczelny przeniesiono na wschodnie wybrzeże Anglii, pozorując jego aktywność radiową, która natężeniem przewyższała pozostałe sztaby. Nieistniejącą armię odwiedził nawet sam król Jerzy VI — jak najbardziej prawdziwy. W rezultacie Niemcy doszli do graniczącego z pewnością przekonania, że w Wielkiej Brytanii stacjonuje 79 dywizji, choć w rzeczywistości było ich jedynie 47.

Nad pobliskim rejonem Francji prowadzono nasilone operacje powietrzne — lotów rozpoznawczych i bombowych było nad rejonem Calais dwa razy więcej niż nad Normandią. Uporczywie bombardowano też cele w całej północno-zachodniej Francji, co miało dodatkowo utwierdzić Niemców w przekonaniu, że desant nastąpi w Pas de Calais. Szacuje się, że w tych czysto dezinformacyjnych nalotach zginęło od 80 000 do 160 000

osób⁷⁶, w większości francuskich cywilów. Jednocześnie przed inwazją u ujścia Tamizy gromadzono flotę barek desantowych.

Wywiad niemiecki otrzymywał dokładne informacje od swojej siatki wywiadowczej działającej w Wielkiej Brytanii. Problemem było to, że jej członkowie co do jednego zostali przewerbowani przez Brytyjczyków. Posłużono się aktorem udającym generała Montgomery'ego, którego, aby uspić czujność Niemców, tuż przed inwazją wysłano do Gibraltaru.

Posługiwano się nie tylko dezinformacją. Ważnym czynnikiem były innowacje o znaczeniu strategicznym, które pozwalały aliantom wykonywać posunięcia dla przeciwnika nieprzewidywalne, bo *przeczące fizycznym faktom i zdrowej kalkulacji*. Ich zastosowanie sprawiało, że podsuwana dezinformacja nabierała cech wiarygodności. Niemcy słusznie zakładali, że wojska inwazyjne, wymagające gigantycznej ilości zaopatrzenia, muszą od samego początku mieć dostęp do dużego portu. Alianci potwierdzili ten domysł, budując na cele inwazji fałszywy port naftowy w Dover. Tymczasem sięgnęli po innowację techniczną, która rozwiązywała dylemat (patrz *przepraw się przez Chencang »8*).

Porażka rajdu na Dieppe w sierpniu 1942 roku boleśnie pokazała, że atak na umocnione rejony portowe miał nikłe szanse powodzenia. Dlatego alianci uwolnili się od tej konieczności — przywieźli do Normandii dwa sztuczne porty (kryptonim „Mullbery”) oraz ułożyli na dnie kanału La Manche rurociąg (kryptonim „PLUTO” — Pipe Line Under The Ocean), którym przepompowano łącznie niemal 800 milionów litrów paliw. Choć jeden z portów został zniszczony przez sztorm krótko po uruchomieniu, drugi z nich w zupełności spełnił swoje zadanie.

Zabiegi aliantów okazały się wyjątkowo udane. Dziesiątki tysięcy żołnierzy niemieckich pilnowało wybrzeża Norwegii, Holandii, Belgii oraz w Pas de Calais. Nawet po lądowaniu aliantów 6 czerwca 1944 roku na

plażach Normandii Hitler działał w przekonaniu, że właściwe lądowanie głównych sił jeszcze nie miało miejsca. Biorąc pod uwagę pulę dostępnych mu danych wywiadowczych, było to przekonanie jak najbardziej racjonalne.

Choć niektórzy niemieccy dowódcy słusznie uznali, że inwazja w Normandii jest rzeczywistą operacją, to w pierwszych jej dniach przeważało błędne przekonanie Hitlera. W okresie bezpośrednio po lądowaniu zwieść dał się nie tylko sam Hitler, ale i niemieckie OKW i OKH, o czym świadczyły decyzje przemieszczenia dywizji pancernych, zanim jeszcze sam Hitler został tego dnia obudzony. W rezultacie cała niemiecka 15. Armia, licząca około pół miliona żołnierzy, aż do 26 czerwca pilnowała wybrzeży Calais, oczekując na „rzeczywisty” desant.

Porady praktyczne

Użycie fortelu

Należy sprawić, aby siły przeciwnika znalazły się z dala od miejsca, w którym mogłyby być efektywnie użyte. Oczywiście do zastosowania techniką jest odwrócenie uwagi. Będzie to np. zagadywanie pacjenta przy robieniu zastrzyków. Zajmowanie uwagi pacjenta głupimi dowcipami sprawdza się nawet przy dławowaniu ósemek, czego autor doświadczył osobiście.

A. Bądź szybki i nieprzewidywalny

Zaskoczenie można osiągnąć dwójako: przez skuteczną dezinformację i przez szybkość manewru, a czasami przez ich połączenie. Wielokrotnie w czasie wojny pozycyjnej na froncie zachodnim w latach 1914–1918 czyniono pozorowane ataki na jednym odcinku, aby główne uderzenie

rozpocząć w miejscu zupełnie innym. Czasami przed planowaną próbą przełamania frontu rezygnowano z uderzenia artyleryjskiego, aby nie uprzedzić nim przeciwnika o planowanym ataku.

Bardziej współczesnym przykładem jest operacja „Ave Maria” w czasie wojny w Zatoce Perskiej w 1991 roku. Wobec rosnącej koncentracji wojsk irackich na granicy z Arabią Saudyjską w przeddzień ataku Amerykanie przeprowadzili pozorowany desant na wybrzeżu kuwejckim. Rezultatem tej nocnej akcji było zainicjowanie przemieszczenia kilku dywizji irackich w stronę Kuwejtu.

B. Sprowadź przeciwnika na fałszywe tory

Przeciwnik ma do dyspozycji ograniczoną pulę sposobów i środków przeciwdziałania. Jeśli w którymś momencie uznał pewien rodzaj ataku za najbardziej prawdopodobny, mógł zainwestować środki i zaangażować się w sposób trudny do zmiany. Utwierdź go w takiej decyzji, aby maksymalnie utrudnić mu wycofanie się z błędnej inwestycji.

Niemcy uznali, że aliancka inwazja w Normandii w 1944 roku musi mieć za cel jak najszybsze zdobycie dużego portu. Takie założenie stało się ważnym czynnikiem decydującym o dyslokacji jednostek Wehrmachtu — nie uwzględniało jednak tego, że alianci przygotowali dwa innowacyjne sztuczne porty, które przywieźli do Normandii ze sobą.

Obrona

C. Zadbaj o elastyczne rozmieszczenie własnych sił

Często przeciwnik dysponuje swobodą uderzenia i nie sposób odróżnić jego działań pozorowanych od rzeczywistych. Najlepszym rozwiązaniem jest skanalizować jego poczynania tak, aby stały się przewidywalne (»30), użyć przynęty. Jeśli takie przejęcie inicjatywy jest niemożliwe, należy tak

zorganizować własne siły, aby zareagować natychmiast, gdy tylko intencje przeciwnika staną się dość jasne.

Istotą obrony jest więc sprawna organizacja własnych sił i umiejętność elastycznego nimi dysponowania. Ale i takie rozwiązanie nie na wiele się zdało Niemcom w czasie inwazji w Normandii w 1944 roku. Działania ruchu oporu i aliancka dominacja w powietrzu były tak przytłaczające, że 77. Dywizja Wehrmachtu potrzebowała trzynaście dni na przemieszczenie, które teoretycznie powinno zająć dwa.

D. Wczuj się w przeciwnika, wejdź w jego skórę

Sprawdzoną metodą przewidywania działań przeciwnika jest analizowanie sytuacji z jego punktu widzenia. Powinieneś wczuć się w jego motywację, zrozumieć bliskie i dalekosiężne cele, zrozumieć, co go ogranicza. Należy w każdej sytuacji, choćby jako ćwiczenie umysłu, zastanawiać się, „co bym zrobił na jego miejscu”, „jakie działania będą dla niego najbardziej zaskakujące”.

Duże znaczenie ma zrozumienie kulturowych uwarunkowań myślenia oponenta: być może przyjęta doktryna wojenna, konieczność zachowania twarzy bądź liczenia się z opinią publiczną czy sojusznikami sprawi, że jego możliwości działania będą ograniczone, a przez to lepiej przewidywalne. To właśnie taki ogranicznik wyobraźni sprawił, że Niemcy, których przemysł wojenny cierpiał na deficyt wszystkich surowców, pod Dunkierką nie przemyśleli należycie tej możliwości, że Brytyjski Korpus Ekspedycyjny po prostu porzuci w czasie ewakuacji cały swój ciężki sprzęt (patrz [s. 211](#)).

fortel siódmy: Stwórz coś z niczego

(dosł. „z pustki rodzi się pełnia”)

無中生有

Naturę swoich akcji zmieniaj w trakcie ich wykonywania: zmyłka niech zmieni się w główne uderzenie, a główne uderzenie w zmyłkę.

Gdy lekceważone przez przeciwnika działanie pozorowane nagle stanie się rzeczywistym, szybko straci on wiarę we własny sąd lub zaufanie dla źródła informacji.

Wzorzec

Istota fortelu: by zdezorientować przeciwnika i zniweczyć jego rachuby, przekształcaj dynamicznie akcję pozorowaną w rzeczywiste działanie i na odwrót.

Inwersji dokonaj już po tym, gdy przeciwnik utwierdził się w swoim poprawnym sądzie. Sprawisz, że zainwestowany przez niego wysiłek okaże się chybiony.

Zaleta takiego postępowania ujawnia się zwłaszcza, gdy przeciwnik dysponuje doskonałym wywiadem lub trudno go oszukać fałszywymi,

często niedoskonałymi obrazami. Fortel siódmy można uznać za wariant fortelu szóstego, poszerzony o naprzemienne „karmienie” przeciwnika dezinformacją i prawdą. Jeśli przeciwnik prawidłowo rozpozna twoje działanie jako pozór, a ty jednak nagle zmienisz go w coś rzeczywistego, wysiłki wywiadowcze tamtego automatycznie zyskują wartość ujemną!

Kłamstwo jest tym lepsze, im bliższe prawdy, a sama prawda — o ile można ją zastosować — jest najlepszym kłamstwem.

— Preem Palver w powieści *Agent Fundacji* Isaaca Asimova

Siły specjalne i siły zwykłe

W chińskiej sztuce wojennej do opisu podobnych sytuacji używa się pary pojęć sił specjalnych *qi* 奇 (wybieg) i sił zwykłych *zheng* 正 (działanie bezpośrednie, jawne).

W maksymie Sun Zi na s. 286 trzon armii, siły zwykłe to te niemożliwe do ukrycia, działające jawnie, a więc stanowiące często wabik, absorbujące uwagę lub kanalizujące poczynania drugiej strony. Przy dobieraniu użytecznego schematu pojęciowego tę parę pojęć można „od biedy” przetłumaczyć na funkcjonującą w świecie zachodnim metaforę tarczy i miecza.

Trzeba jednak mieć na uwadze, że pracują one w sferze zmagania umysłów, a nie w sferze użycia siły militarnej, w której broń da się zamiennie stosować i do obrony, i do ataku. Zachodni rycerz i dowódca zamiast „zgodnie z instrukcją” użyć tarczy do przechwytywania ciosu, grzotnie nią w przeciwnika. Chińskie podejście chwyta się pełni i pustki i ich transformacji jednego w drugie. To wszechobecny wpływ *Księgi przemian*, który ukształtował w głowach chińskich strategów nieco inne schematy i mechanizmy. Siły *zheng* i *qi* można dynamicznie zamieniać miejscami – to właśnie takie zalecenie daje fortel siódmy.

Siły specjalne to siły przełamujące, ale nie w sensie fizycznym. **To taki skrycie przeprowadzony, nieszablonowy manewr, który decyduje nie tyle o zwycięstwie – to przyjdzie samoistnie później – ile o zasadniczym odwróceniu sytuacji.** Naturą *qi* nie jest siła militarna – to zabieg, który obraca w niwecz kalkulacje przeciwnika. Wręcz idealną ilustracją istoty *qi* – po angielsku dobrze opisywanej przez frazę *game-changing* – są sztuczne porty użyte przez aliantów w Normandii «6.2.

Każdy w miarę rozbudowany dowódca chiński, sam stosując identyczne rozwiązanie taktyczne, będzie wiedział, że nawet jeśli dostrzeże tylko siły zwykłe, to gdzieś tam siły specjalne z całą pewnością czekają na swoje wejście na scenę.

Celem zmian jest też sprawienie, aby przeciwnik nie nadążał z reakcjami i popadł w deprymującą niemożność adekwatnego działania. Cel zostanie osiągnięty, gdy powstrzyma się on od wykorzystania pełni swoich sił i zasobów, oczekując na wyjaśnienie sytuacji. Zgodnie z maksymą słynnego generała Thomasa „Stonewall” Jacksona:

Zawsze sięj we wrogu zwątpienie, zwódź go i zaskakuj.

Możesz kilkakrotnie pozorować rozpoczęcie działań, aby za którymś razem przekształcić zmyłkę w rzeczywiste działanie. Przeciwnik nie powinien wiedzieć, które z widocznych dla niego działań jest lub za chwilę może się stać dywersją, a które rzeczywistym działaniem obliczonym na sukces. Taki obraz potrafi solidnie przestraszyć przeciwnika, który zacznie doszukiwać się wszędzie spisku lub uzna cię za o wiele silniejszego.

Podsumowując, **głównym celem jest dopuścić, aby przeciwnik miał uzasadnioną pewność, że rozpoznał intencje i rozmieszczenie twoich sił, aby następnie niespodziewanie je zmienić.**

Banalny przykład: w czasie gry w tenisa osoba odbierająca serw, zamiast w pozycji optymalnej pośrodku, symuluje błąd i ustawia się na wewnętrznym skraju obszaru. Serwujący widzi to i stara się celować jak najdalej — w skraj zewnętrzny. Jednak zwykle w chwili podrzucania piłki serwujący patrzy w górę. W tym właśnie momencie osoba odbierająca powinna szybko zmienić pozycję na przeciwną lub środkową, psując kalkulację serwującego.

Przykłady historyczne

7.1. **Generał Zhang Xun zdobywa strzały Chiny, dynastia Tang, VIII wiek**

Broniący miasta Yongqiu generał Zhang Xun miał do dyspozycji skromną liczebnie armię i jeszcze mniejsze zapasy uzbrojenia. Gdy zamknięci w mieście jego podkomendni dowiedzieli się, że do szturm zbiera się armia licząca 40 000 żołnierzy, opadł ich strach i zwątpienie. Zhang Xun powiedział wtedy swoim oficerom: „Rebelianci nie doceniają nas, gdyż wiedzą, że jesteśmy nieliczni. Jeśli nagle otworzymy bramy i rzucimy się na nich z impetem, z pewnością odniesiemy zwycięstwo. Nim zainspirujemy słabych na duchu”.

Plan wcielono w życie. Pozostawiając w mieście załogę 1000 ludzi, wysłano z miasta kilka równoczesnych wycieczek, które spadły na niespodziewającego się kłopotów przeciwnika. Oblegający rzucili się do panicznej ucieczki, pozostawiając za sobą wielkie ilości materiałów wojennych i zapasów, które dla „wycieczkowiczów” były na wagę złota.

Następnego dnia dowodzący oblężeniem Linghu Chao zarządził szereg wściekłych ataków. Jednak gdy jego żołnierze rzucili się do wspinaczki na mury i bramę, zostali powitani kolejną nieprzyjemną

niespodzianką — obrońcy ciskali w nich wypełnione ropą i podpalone łodygi traw. Ta pomysłowa broń zmieszała szyki atakujących żołnierzy, którzy po raz kolejny rzucili się do odwrotu. Obrońcy nie przepuścili okazji do powtórzenia wyprawy za mury — ruszyli w pościg za wycofującym się przeciwnikiem i zadali mu dodatkowe straty, jednocześnie mocno nadwerężając jego coraz bardziej rozklekotane morale.

W kolejnych dniach sytuacja ustabilizowała się do „na zachodzie bez zmian”. Ale gdy zniechęcony dwumiesięcznym bezskutecznym oblężeniem Linghu Chao zdecydował się odstąpić od miasta, Zhang Xun postanowił pobawić się przeciwnikiem i natychmiast wysłał za nim pościg. Jego rezultatem było schwywanie 2000 jeńców. Niemal udało się pochwycić do niewoli samego Linghu Chao. By nie stracić twarzy, Linghu z wielką niechęcią powrócił do oblężenia.

Na marginesie można tu dodać, że Zhang Xun dokonał mistrzowskiej *dyslokacji* sił przeciwnika. Cała armia, zamiast robić coś pożytecznego, musiała tkwić w jednym miejscu.

Gdy w mieście zaczęło brakować żywności, Zhang Xun wysłał oddział, który napadł wykrytą wcześniej przez zwiadowców flotę statków zaopatrzeniowych rebeliantów. Zagarnął tyle, ile się dało, zboża, soli i innych zapasów, a czego już nie można było unieść — spalił.

W ciągu dalszej obrony miasta obrońcom zaczęło brakować strzał. Zhang Xun kazał wykonać 1000 słomianych kukieł imitujących ludzi. Kukły, przy wtórze bojowych bębnow, spuszczone z murów, pozorując wycieczkę z miasta. Łucznicy generała Linghu ostrzeliwali owe kukły niemal całą noc. Nim nadszedł świt, zebrano w nie ponoć 100 000 strzał. Dopiero za dnia Linghu zrozumiał, że padł ofiarą kolejnego fortelu⁷⁷.

Następnej nocy ponownie opuszczono kukły — tym razem jednak oblegający je zignorowali. Widząc lekceważenie ze strony atakujących,

Zhang Xun rozkazał opuścić na linach 500 najdzielniejszych żołnierzy. Runęli oni na pograżony we śnie obóz oblegających i zadali im dotkliwe straty. Wybudzeni z głębokiego snu wojacy rzucili się do bezładnej ucieczki i ubiegli ponoć aż 10 li ⁷⁸.

Gdy w mieście zaczęło brakować opaku, Zhang Xun przesłał wiadomość do Linghu Chao: „Nie mogę już dalej walczyć w potrzasku, odsuń się, proszę, ze swoim wojskiem, abyśmy mogli opuścić miasto”. Linghu z radością spełnił tę prośbę. Korzystając z uprzejmości nieprzyjaciela, perfidni obrońcy miasta zebrali potrzebne drewno, uzupełnili zapasy wody i ponownie schronili się za murami. Gdy Linghu Chao nadszedł, by wkroczyć do opuszczonego przez obrońców miasta, spotkała go gorzka niespodzianka. Usłyszał rozbijające słowa Zhang Xuna: „Bardzo byśmy chcieli odejść, ale brakuje nam trzydziestu koni, aby sformować należyty pochód”. Stęskniony za końcem mordegi Linghu dostarczył i konie. Wtedy Zhang Xun rozdał je swoim oficerom i nakazał im: „Gdy buntownicy nadciągną, każdy z was musi złapać po jednym oficerze”.

Następnego ranka Linghu nadciągnął ze swoim wojskiem, by obserwować wymarsz obrońców. Po raz kolejny usłyszał wymówkę Zhanga: „Bardzo bym chciał odejść, ale moi oficerowie odmawiają. Cóż mogę począć?”. Rozwścieczony tym Linghu zaczął ustawiać swoją armię do szturmów. Wtedy jednak z bramy miasta wypadło trzydziestu jeźdźców, którzy zabili ponad setkę żołnierzy i schwytali czternastu oficerów oblegającej armii.

Tego było już dość! Przez wiele tygodni uparci obrońcy odpierali wszystkie ataki i przeciwdziałali wszelkim podstępom. Linghu Chao zrozumiał, że nie jest w stanie dorównać Zhang Xunowi i na dobre zrezygnował z oblężenia.

7.2. „A co pan tak wcześniej, panie Demetriuszu?” *Bliski Wschód, 286 rok p.n.e.*

Seleukos, jeden z diadochów zarządzający prowincją babilońską po śmierci Aleksandra Wielkiego, w czasie jednej z kampanii obozował naprzeciw Demetriusza. Następnego dnia nieuchronnie miała nastąpić bitwa. Jako że Demetriusz miał znacznie słabsze siły, uznał, że jedyną szansą pokonania wojsk Seleukosa będzie nagły nocny atak. Nakazał żołnierzom uzbroić się i przygotować do ataku.

W tym czasie z szykującego się do walki obozu na stronę Seleukosa zbiegli dwaj zdrajcy. Opowiedzieli o rychłym ataku. Po usłyszeniu wieści Seleukos postanowił działać natychmiast — przeciwnik mógł nadejść lada chwila. Nakazał trębaczom grać sygnał do ataku, żołnierzom wrzeszczyć bojowe okrzyki i rozpaścić jak najwięcej ognisk przy posłaniach.

Gdy Demetriusz usłyszał dochodzące z obozu wroga dźwięki trąb i okrzyków bojowych, a wnet zobaczył bezlik płonących ognisk, uznał, że wrogi obóz jest gotowy do walki, i nie odważył się na atak⁷⁹.

7.3. Atak flankujący Longstreeta *Ameryka Północna, wojna secesyjna 1861–1865, druga bitwa pod Manassas 28–30 sierpnia 1862 roku*

Czytając opisy bitew, niczym narrator powieści widzimy siły i możliwości manewru obu stron. Jednak uczestnicy wydarzeń najczęściej muszą działać w niewiedzy co do stanu i zamiarów przeciwnika. W takiej sytuacji łatwo o „pomyłki”. Dobry dowódca potrafi jednak przygotować się adekwatnie na każdą ewentualność.

Prowokując adwersarza do bitwy, generał Thomas „Stonewall” Jackson upewnił się, że niezależnie od obranego przez przeciwnika kierunku ataku

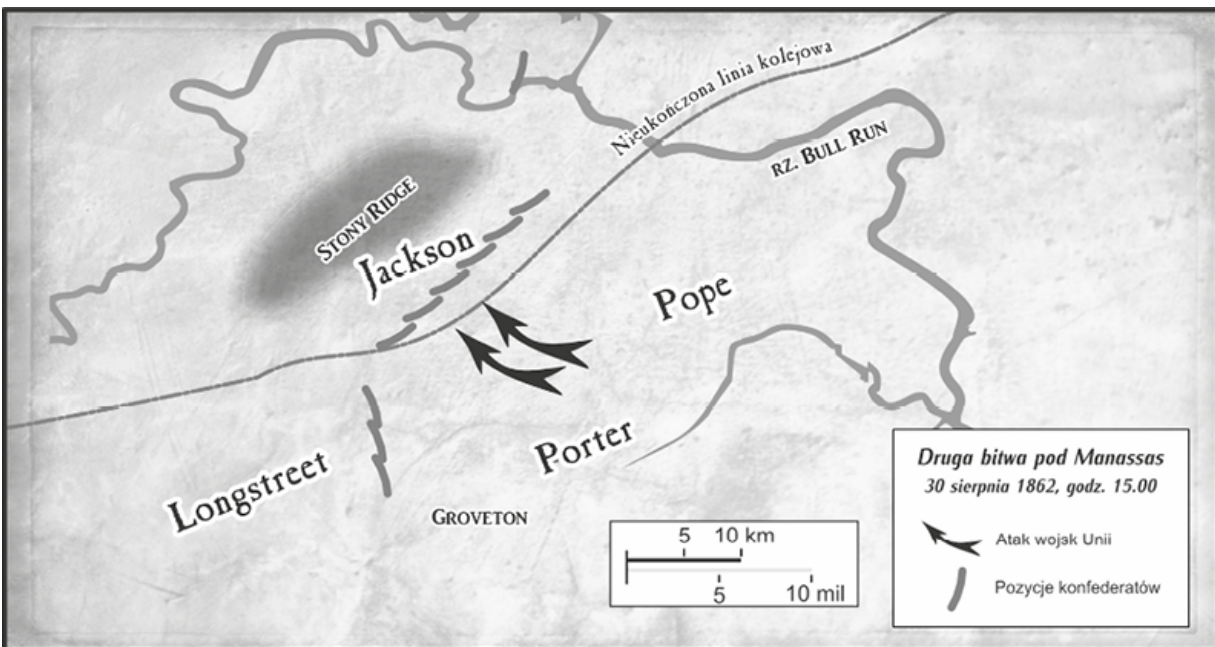
oraz samego przebiegu bitwy jego ludzie zachowują przewagę ogniową. Obsadzając pozycję obronną, zadbał o jej strukturę. Była rozciągnięta na niecałe 3000 metrów. Pozwalało to na zachowanie zagęszczenia co najmniej pięciu strzelców na jard. Niezwykle kunsztownie przygotował też system odwodów. Dowódca każdego odcinka był upoważniony do ściągania posiłków, gdy tylko uznał swój odcinek za zagrożony. Dowódcy brygad dysponowali własnymi rezerwami urzutowanymi w drugiej linii, bezpośrednio za pierwszą. Natomiast trzech dowódcy dywizji, gdyby przeciwnik wykonał punktowy atak przełamujący, mogli w każdej chwili skorzystać z odwodu wielkości połowy całych sił. To ostatnie rozporządzenie umożliwiało nie tylko obronę, ale i wykorzystanie okazji do kontrataku, jeśli się takowa nadarzy⁸⁰. Gotowość do fortelu siódmego mamy tu więc wbudowaną!

W pierwszych dwóch dniach broniące dogodnej pozycji oddziały „Stonewall” Jacksona odparły wszystkie ataki Unii. Dowodzący nimi generał John Pope źle odczytał stan i intencje przeciwnika — był przekonany, że atakowani żołnierze Jacksona są na krawędzi załamania. Wsparcie dla ufortyfikowanych konfederatów przyszło drugiego dnia, ale nowy uczestnik, generał Longstreet, z kontratakiem czekał aż do popołudnia trzeciego dnia. To opóźnienie sprawiło, że Pope — czując zwycięstwo tuż za rogiem — tym zacieklej zaatakował upartych obrońców. Gdyby Longstreet zgodnie z poleceniem dowodzącego całą bitwą generała Lee włączył się do walki zaraz po dotarciu na pole bitwy — a nie dopiero dnia następnego — atakująca armia Unii zablokowałaby mu możliwość kontrataku z flanki.

Sam Longstreet opisuje to tak:

O 3.30 po południu udałem się naprzód celem dopilnowania przygotowań do dywersji mającej ułatwić atak z flanki, który wtedy był rozważany. [...]

Będąc na wzniesieniu, spostrzegłem, że część mas wroga atakujących generała Jacksona była bezpośrednio w moim polu widzenia, a zarazem głęboko w zasięgu dział na tej pozycji. To dało mi przewagę, której się nie spodziewałem uzyskać, pospieszyłem więc, by ją wykorzystać. Na to zadanie przeznaczono dwie baterie. Jedna z nich była już na pozycji i otworzyła ogień. Zaraz po otwarciu ognia otrzymałem wiadomość od generała dowodzącego, informującą mnie o sytuacji generała Jacksona i jego potrzebach. Jako że było oczywiste, że atak na generała Jacksona nie mógł być kontynuowany pod dziesięciominutowym ostrzałem tych baterii, nie ruszyłem moimi ludźmi. Zanim druga bateria zdążyła się ustawić na pozycji, przeciwnik zaczął się wycofywać, w mniej niż dziesięć minut jego formacja została przełamana, a ta część armii rozpoczęła bezładną ucieczkę. Dana mi została dobra okazja i planowana dywersja została zmieniona w atak. Cała moja linia została pchnięta do szarży⁸¹.



Jackson zajął pozycję wzdłuż nieukończonej linii kolejowej 29 sierpnia. Longstreet przybył na pole bitwy od strony Groveton, około 3 kilometrów od skraju pozycji Jacksona, o 11.30. Mimo dogodnej pozycji nie podjął ataku na flanki atakujących Jacksona wojsk Unii. Uczynił to dopiero następnego dnia

Historyk Bevin Alexander zarzuca generałowi Lee, że nie zmusił Longstreeta do ataku z flanki. Zaprzepaścił on w ten sposób możliwość zupełnego unicestwienia armii Pope'a już 29 sierpnia. Jednak wszystko wskazuje na to, że opóźnienie zostało odczytane przez dowódcę przeciwnika za gotowość do ucieczki, stało się więc rodzajem niezamierzonej zmyłki. Błędna konkluzja na tyle ośmieliła Pope'a, że popełnił on elementarną nieostrożność ostatniego dnia bitwy: wystawił swoje atakujące siły na morderczy ogień z flanki. W połączeniu z ogniem karabinowym obrońców ostrzał ten doprowadził do rzezi i ostatecznego załamania ataku armii Unii.

Wnioski: Wiele można osiągnąć, jeśli zawczasu przygotować się do wykorzystania lub uniknięcia trudnych do przewidzenia okoliczności. Potrzebna jest wyobraźnia i oparte na niej elastyczne reagowanie. Pope był całkowicie niezdolny do takich wyczynów. Po bitwie został odwołany ze stanowiska i zesłany na zachód do zadania eksterminacji plemion rdzennych Amerykanów.

7.4. Fortel wyszedł w sumie przypadkiem, ale niech im będzie — sędziowie zaliczają *Francja, 1940 rok*

W styczniu 1940 roku w ręce aliantów wpadła kopia niemieckiego planu ataku na Francję. Znajdowała się na pokładzie samolotu, który na skutek błędu w nawigacji wylądował po niewłaściwej stronie granicy.

Plan był wariantem planu Schlieffena, opracowanego na okazję I wojny światowej. Zakładał uderzenie na północy — przez kraje Beneluksu. Został on zmodyfikowany jedynie w zakresie metody, a nie kierunku ataku. Mowa tu o taktyce wojny błyskawicznej, którą zresztą Niemcy, w zakresie zmasowanych uderzeń pancernych, podpatrzyli w pismach brytyjskiego

teoretyka wojny Basila Liddella Harta oraz J.F.C. Fullera. Nie pierwszy to i nie ostatni raz, kiedy innowacja jest doceniana i odnosi sukces dopiero z dala od miejsca jej powstania.

Póki co Francuzi i Anglicy trafnie odgadli zamiary Niemców i zapowiadała się długa i krwawa kampania. Należy pamiętać, że przewaga materiałowa i technologiczna w kampanii francuskiej 1940 roku wcale nie leżała po stronie niemieckiej. Francja miała liczną i dobrze uzbrojoną armię — jej problemem było morale i poleganie na obronnej doktrynie wojennej. Wygrana w Wielkiej Wojnie i rola broni maszynowej udowodniły w oczach francuskiego dowództwa przewagę obrony nad atakiem. U Francuzów królował brak adekwatnych rozwiązań, elastyczności i wyobraźni na wszystkich szczeblach dowodzenia — od taktycznego do głównodowodzącego. Efekt: koszmarnie droga Linia Maginota i ślepotą na wykorzystanie możliwości taktycznych nowych broni — siły przełamującej zmasowanego uderzenia czołgów oraz lotniczego wsparcia pola walki. Gdyby udało się wyhamować *blitz*, podobnie jak to miało miejsce w Polsce w połowie września 1939 roku, to szybko dałyby o sobie znać niedobory niemieckiego zaopatrzenia, zwłaszcza w paliwo.

Po wpadce z utratą kopii planu Hitler zaaprobował w końcu lekceważony wcześniej nowatorski plan opracowany przez Ericha von Mansteina. Plan ten zasadzał się na dokonaniu rzeczy uznanej przez przeciwnika za niemożliwą (»8), zmasowane uderzenie pancerne miało przejść przez Ardeny. Bardzo mała przepustowość tamtejszych dróg uniemożliwiała przejście liczących się sił i należyte wsparcie artyleryjskie ich natarcia. Niemcy rozwiązali ten problem użyciem samolotów szturmowych.

Sukces ataku opierał się na dwóch filarach: przewadze niemieckiej doktryny wojennej, wspartej najnowszymi osiągnięciami technologii, oraz

wykorzystaniu jej w sytuacji pełnego zaskoczenia przez uderzenie w miejscu uznanym za niemożliwe do wykorzystania.

Zagubienie planów było zdarzeniem niezwykle brzemienne w skutki, także dalekosiężne. Stalin liczył, że armia niemiecka mocno wykrwawi się we Francji, dzięki czemu sam będzie miał więcej czasu na przygotowanie najazdu na Europę Zachodnią. Marek Sołonin w swoich dwóch książkach, zwłaszcza w *23 czerwca — Dzień „M”*, przekonująco wykazuje, że plany takie były czynione na rok 1942 lub 1943.

Porady praktyczne

Zastosowanie

A. Ukrywaj prawdę i zamiennie przedstawiaj prawdę jako fałsz

Ze zmyłek i prób ich rozpoznania tworzy się trudna do rozwikłania gra. W szczególnie ciekawej (i deprymującej) formie pojawia się ona w japońskiej kulturze biznesowej — uczestnicy starają się do ostatniej chwili ukrywać swoje intencje. Inną japońską ciekawostką są pojęcia *tatema* (zachowanie pozorów) i *honne* (prawdziwe intencje, pragnienia i uczucia). Mus ukrywania prawdy to sposób na unikanie poczucia wstydu, który — choć w nieco innym „opakowaniu” — wszechobecny jest także u Chińczyków i Koreańczyków.

Umiejętność odróżnienia pozorów od rzeczywistych manewrów jest punktem wyjścia dla skutecznej orientacji i przeciwdziałania. Zwracaj uwagę na drobne sygnały.

Często szykujący fortel przeciwnik działa ostentacyjnie i hałaśliwie — da się wyczuć, że celowo chce przyciągnąć twoją uwagę. Sprytna osoba może taką sytuację obrócić na własną korzyść. Jeśli ludzie spodziewają się, że

zastosujesz podstępny, przez pewien czas przestań je stosować — wtedy twoje nawrócenie na uczciwość zaburzy ich kalkulacje. Żartobliwie sformułował to Stanisław Czosnkowski:

Ludziom, którzy mi nie dowierzają, mówię zawsze prawdę. Jest to jedyny sposób, aby ich oszukać.

B. Szykuj elastyczny plan ataku

Czasami manewr pozorowany pozwoli wykryć świetną okazję do ataku. Planując dywersję lub cios pozorowany, bądź gotów, aby — wykrywszy okazję, przekształcić zmyłkę w główne uderzenie. Jest to tzw. wykorzystanie lokalnego sukcesu (ang. *reconnaissance pull*). Należyce obmyślany plan dopuszcza zaistnienie sytuacji, w której fortel zrobi się sam.

Przeciwdziałanie

C. Utrzymaj elastyczność

Plan działania powinien dać się modyfikować, gdyby przeciwnik — mówiąc żartem — tego planu nie znał i zaczął robić coś, czegośmy w tych planach nie zawarli.

Pamiętaj, że nawet dysponując doskonałym rozeznaniem sytuacji, nie sposób przygotować planu, który przetrwa próbę wcielenia go w życie. Rozsądne planowanie nie polega na przygotowaniu sztywnych procedur, a raczej na opracowaniu reguł i wytycznych, które da się swobodnie korygować w miarę rozwoju sytuacji.

D. Weryfikuj prawdziwość informacji i wiarygodność jej źródeł

Szczególną ostrożność należy zachować w sytuacji, gdy napływająca informacja ma na Ciebie wpływ emocjonalny. **Działa tu zjawisko selektywnej percepcji — ignorowania informacji, które przeczą przyjętej już przez Ciebie wizji wydarzeń.** W informacje pozytywne, spełniające oczekiwania i nadzieje, najłatwiej uwierzyć.

Swoich decyzji nie opieraj na informacjach niepotwierdzonych — plotkach, pogłoskach. Oczywiście czasem nie ma innego wyjścia i ryzykować trzeba. Po prostu nie zaprzestawaj weryfikowania ich prawdziwości i nie ufaj nikomu — w tym też samemu sobie.

E. Zmuś przeciwnika do ujawnienia zamiarów

Działania przeciwnika, zwłaszcza te trudne do logicznego wyjaśnienia, mogą mieć na celu, mówiąc ogólnie, uspienie twojej czujności bądź wprowadzenie Cię w błąd. Kontrposunięcie w takim przypadku to sprowokowanie przeciwnika do ujawnienia formy i zamiarów, a więc fortel *uderz w trawę, aby wypłoszyć węża* »13.

Jeśli zauważysz, że przeciwnik manipuluje swoim postrzeganym kształtem, możesz też przejąć inicjatywę i zmusić go do porzucenia tego, co szykował, cokolwiek to było, i zachowania się pod twoje dyktando (działanie wyprzedzające, patrz s. 135). Służy temu fortel przynęty »17 i fortel przejścia inicjatywy »30.

fortel ósmy: Przepraw się przez Chencang

暗渡陳倉

Dokonaj rzeczy, której przeciwnik nie brał pod uwagę. Gdy przygotowuje się on do stoczenia walki w „jedynym możliwym” miejscu, graj w jego grę. W tym czasie niespodziewanym manewrem zmień układ sił.

Wzorzec

Istota fortelu: **stwórz jeden wiarygodny, ale fałszywy obraz, który odwróci uwagę od manewru nietypowego lub uznanego za niemożliwy.** W niepewności wykreowanej fortelem szóstym przeciwnik jest czujny i aktywnie szuka prawdy. Tu zamiary wykonawcy fortelu są przeciwnikowi dane na talerzu — zostaje on utwierdzony w swoim błędnym osądzie co do sposobu ich realizacji. Jeśli mechanizm fortelu wypreparować z powyższego scenariusza, to zalecenie jest następujące: **zrób to, co wszystkim wydawało się niemożliwe.**

W źródłowej sytuacji historycznej fortel to „ukryj prawdziwe, zademonstruj fałszywe”. Polegał na użyciu nieznanego wrogowi trasy przemarszu, przy

jednoczesnej demonstracji, że planuje się użycie drogi, której wybór był uważany za naturalny.

Odwrócenie uwagi od właściwego manewru jest wykonywane widoczną dla przeciwnika częścią armii (siły *zheng*): jej natura i potencjalne możliwości są przewidywalne i uwzględnia on je w swoich rachubach. Dlatego główne siły, widoczne dla przeciwnika, winny pozorować posuwanie się w łatwym do przewidzenia i oczywistym kierunku. Tak postąpił Aleksander Wielki przed bitwą nad rzeką Hydaspes. Pozorował próby przeprawy głównej armii, a jednocześnie dokonał dalekiego obejścia i przekroczył ją w niebronionym miejscu. To właśnie radził Sun Zi: angażować przeciwnika zwykłymi siłami, a pokonać go siłami specjalnymi (patrz ramka na s. 268).

Jeśli przeciwnik uzna, że coś jest niemożliwe do wykonania lub zbyt pracochłonne, stwierdzi, że szkoda marnować wysiłku na przeciwdziałanie. Dzięki temu manewr zostanie przeprowadzony bez przeszkód, a przedsięwzięty wysiłek — często nadludzki — nagrodzony sukcesem. Historia dostarcza wielu przykładów optymistycznych założeń, że coś jest niemożliwe. Przykładem najbardziej brzemienym w dalekosiężne skutki może być przekonanie Niemców, że ich Enigma była nie do złamania. Żeby było „śmieszniej”, w tym samym czasie Niemcy złamali i regularnie czytali kody brytyjskiej marynarki handlowej.

Wydarzenia będą według takiego schematu zwłaszcza w chwili pojawienia się nowych technologii i broni, które często radykalnie zmieniają prawa rządzące polem walki. Zdarza się, że innowacje zmieniają sytuację na tyle, że dotychczasowe analizy, a nawet całe doktryny wojenne tracą swoją użyteczność. Gdy zdarzy się coś nieoczekiwanego, gdy nowy czynnik zmusi do ponownego przemyślenia sytuacji i własnej strategii, szybko można znaleźć się w tarapatach.

Szczególnie dotkliwie przekonali się o tym Francuzi w roku 1940 «7.4. Tak było też w przypadku zastosowania mostu pontonowego, użytego przez wojska Jagiełły zmierzającego w lipcu 1410 roku ku terytoriom krzyżackim. Zastosowanie tego mostu rozwiązało skomplikowany problem logistyczny, który według krzyżackiego dowództwa miał opóźnić marsz sił polsko-litewskich o wiele dni. Niespodziewane przyspieszenie marszu sojuszniczej armii było dla średniowiecznych nazistów (Krzyżaków) dużą i nieprzyjemną niespodzianką. Porada: bądź gotów na zdarzenie się niemożliwego. Dzięki temu być może unikniesz zaskoczenia, które nie ominęło postaci z powieści Gordona R. Dicksona:

— *Co o tym sądzisz? — zapytał Galt swojego dowódcę Patrolu.*

— *Nie wiem, sir — odpowiedział Lludrow. — Wydaje się, że to jedyna sensowna interpretacja.*

— *Dobrze jest — przerwał znowu Donal — wziąć pod uwagę również bezsensowne interpretacje, by stwierdzić, czy któraś z nich nie stanowi potencjalnego zagrożenia. I...*

— *Donalu — wtrącił Galt sucho — jesteś moim adiutantem, a nie oficerem operacyjnym.*

— *A jednak... — upierał się Donal, lecz marszałek uciszył go wyraźnym rozkazem.*

— *Wystarczy!*

— *Tak jest, sir — powiedział Donal z rezygnacją*⁸².

Przykłady historyczne

8.1. Liu Bang naprawia drogę, a potem przeprowia się przez bagna OPOWIEŚĆ ŹRÓDŁOWA, Chiny, III wiek p.n.e.

Po piętnastu latach istnienia dynastii Qin (221–206 p.n.e.) jej rządy zakończyły się w chaosie buntów wybuchających, wydawało się, wszędzie.

Przetrwanie imperium zlepionego ze świeżo podbitych sąsiadów okazało się niemożliwe. Ale zniknięcie władzy cesarskiej nie oznaczało powrotu do dawnych granic — w powstałej politycznej próżni nęciła idea zjednoczenia całego chińskiego świata pod jednym władcą. Przywódcy poszczególnych buntów, wcześniej walczący wspólnie o restaurację swoich ojczyzn, płynnie przeszli do walki ze sobą nawzajem o przejęcie władzy cesarskiej.

Po śmierci Drugiego Cesarza, ostatniego władcy Qin, dowodzący sprzymierzonymi armiami rebelianckimi Xiang Yu wykorzystał mir, jaki sobie zdobył u pozostałych dowódców, by zdominować władców państw wyzwolonych spod jarzma Qin. Kawalkami rozbitego imperium poobdział posłusznych mu dowódców wojskowych, nadając im tytuły książąt i królów. Sposób podziału ziemi i godności wzbudził niezadowolenie wśród tej nowo mianowanej arystokracji. Jednym z obdzielonych był Liu Bang, któremu Xiang Yu przyznał księstwo Han (od którego — zdradzam zakończenie — wzięła się nazwa przyszłej dynastii Han).

Cóż, drogi zwycięzców się rozchodzą. Bezpardonowa walka między dwoma przywódcami trwała cztery lata i obfitowała w liczne epizody będące demonstracją bezwzględności i sprytu obu stron walczących o kontrolę Wszystkiego pod Niebem.

Na początku tych zmagania Liu Bang zdawał sobie sprawę, że Xiang Yu zaczynał nabierać podejrzeń co do jego lojalności. Był to dziwny moment, gdy obie strony wiedziały już, że wkrótce zewrą się w śmiertelnym boju, jednak z rozpędu wciąż udawały wzajemną przyjaźń.

Po tym jak Liu Bang przeprowadził swoje wojska do miasta Hanzhong, zniszczył drewniane drogi łączące z resztą świata położone wśród rozległych bagien miasto. W ten sposób nie tylko zapobiegł on możliwości

ataku z zewnątrz, ale także doprowadził Xiang Yu do przekonania, że sam nie planuje rychłego powrotu w okolice Guanzhong.

Liu Bang wkrótce przystąpił do drugiej fazy swojego planu. Zaczął szykować swoje wojska do ataku przeciw Xiang Yu. Wpierw wysłał ekipę inżynierów, aby naprawiali spalone przeprawy. To skutecznie przyciągnęło uwagę Zhang Hana — generała armii Xiang Yu. Zhang przemieścił swoje wojska tak, aby przygotować zasadzkę na wojska wydostające się z Hanzhong. Jednak Liu Bang nie zamierzał stawić czoła przygotowanemu przeciwnikowi. Korzystając z pomocy miejscowego myśliwego, przeprowił swoją armię przez powiat Chencang, przez znany tylko miejscowym szlak wiodący przez bagna.

Dowiedziawszy się o tym, Zhang Han pospieszył z całą armią do Chencang. Był to błąd — i to się zemściło. Spiesząca ku wrogowi armia wpadła w zasadzkę i została rozbita. Jej duża część dostała się do niewoli, a rejon Chencang przeszedł pod kontrolę polityczną Liu Banga.

8.2. Odbijanie Krymu *Krym, II wojna światowa, 1944 rok*

Jezioro Siwasz to obszar silnie zasolonych płycizn na wschód od Przesmyku Perekopskiego. Innymi słowy jest to solne bagnisko, w którym to, co rośnie, wyrzucane przez sztormy gnije na brzegach, wydzielając zapach siarkowodoru. Stąd inna nazwa Siwaszu — Zgniłe Morze⁸³. Sam przesmyk to jedyne naturalne lądowe połączenie Półwyspu Krymskiego ze stałym lądem i ma idealne walory obronne.

Znaczenie strategiczne wąskiego pasa lądu doceniano od stuleci. Już w starożytności przekopany został rów obronny znany dziś pod nazwą Wału Tureckiego. W XV wieku starożytny wał odbudowali Tatarzy krymscy, a w XVIII Turcy. Nasyp wału miał 19 metrów wysokości, a 13 szerokości

u podstawy. Fosy na przedpolu były szerokie na 20 metrów, a głębokie na 10. Należyte umocnienie fragmentu przesmyku w okolicy miasteczka Perekop umożliwiało łatwe zablokowanie przejścia na półwysep.

Okazuje się jednak, że tylko teoretycznie. Dowiedli tego czerwoni, jedna ze stron walczących w rosyjskiej wojnie domowej 1917–1921. Pod koniec 1920 roku zapędzili oni na Krym niedobitki białych. Na półwyspie znalazła się lepiej uzbrojona niż przeciwnik armia ok. 30 000–35 000 żołnierzy pierwszej linii pod dowództwem generała Wrangla. Flota czarnomorska również była w rękach białych, podobnie jak kluczowy Wał Turecki na Perekopie. Czerwoni mieli twardy orzech do zgryzienia.

Jednak poradzili sobie. W nocy z 7 na 8 listopada 1920 roku przy kilkunastostopniowym mrozie 6. Armia sforsowała zamarznięty Siwasz. Oddziały białych obsadzające przejścia przy Perekopie zostały zmuszone do wycofania się w dół przesmyku. Otworzyło to drogę dla większych sił, które poczęły wlewać się na Krym w następnych dniach. Jednocześnie 70 kilometrów dalej na wschód Armia Czerwona przedarła się przez Cieśninę Czongarską. To przypieczętowało los sił białych. Uznali oni sprawę za przegraną i drogą morską ewakuowali ok. 140 000 ludzi. 15 listopada Sewastopol był już w rękach czerwonych⁸⁴.



Bród przez Siwasz użyty w 1920 i na przełomie 1944 i 1945 roku

W czasie II wojny światowej Niemcom przyszło zdobywać Krym we wrześniu. Uznali oni wtedy Siwasz za bagna nie do przejścia. Przełamali sowiecką obronę przy Perekopie w dwuetapowym, zaciekłym i okupionym ciężkimi stratami szturmie na doskonale uszykowane systemy fortyfikacji.

Pod koniec roku 1943 przyszła pora na wyzwalenie Krymu przez Armię Czerwoną. Operację odbicia Niemcom półwyspu poprowadzono w dwóch miejscach. Od strony Półwyspu Kerczeńskiego na wschodzie oraz przez Perekop na północy.

Niemcy nie liczyli się z możliwością przerzucenia przez bagniska liczących się sił, a zwłaszcza pancernych. Trzykilometrowy pas wody, oddzielający półwysep od brzegu, był jednak bardzo płytki. Na tyle płytki, że Armia Czerwona postanowiła „iść w tę stronę”. Już jesienią uzyskano przyczółek na Półwyspie Litawskim. Żołnierze po prostu przebródzili przez trzykilometrowe przewężenie Siwaszu. Przyczółek został zaryglowany przez Niemców. Pierwszy wyłom jednak poczyniono. Przez zimę

czerwonoarmiści na obu brzegach zaczęli usypywać groble, a Niemcy nie ustawali w próbach przeszkodzenia w tych pracach. Raz, w lutym 1944 roku, mozołną robotę zniszczył sztorm. Ostatecznie jednak końce grobli udało się spiąć dwoma mostami⁸⁵.

Jeden z nich był zwykłym mostem pontonowym, ale drugi miał bardzo nietypowy charakter. Pracując wyłącznie w nocy i maskując efekty swojej mozołnej pracy, saperzy usypali groblę zanurzoną na 30 centymetrów pod powierzchnią wody. Pozwoliła ona na przeprowadzenie pojazdów zaopatrzenia i czołgów, z czym Niemcy wcześniej realnie się nie liczyli.

Atak poprowadzony groblą pozwolił na ominięcie umocnionych i obsadzonych przez Niemców przejść w bliskości przeprawy pontonowej. W kwietniu 1944 roku generał Fiodor Tołbuchin ostatecznie zlikwidował zgrupowanie niemieckie — „hitlerowcy” stracili 100 000 żołnierzy. Sam Sewastopol został zajęty 9 maja.

Porady praktyczne

Zastosowanie

A. Udawaj głupiego

Jeśli w powszechnym mniemaniu coś jest niemożliwe, ale ty widzisz jednak rozwiązanie — siedź cicho! Wykorzystaj nowatorską metodę, ukrywając dobrze swoje przygotowania — a nikt nie stanie ci na przeszkodzie.

B. Zaangażuj przeciwnika w bezproduktywne działania

Daj przeciwnikowi zajęcie. Spraw jednak, by swój wysiłek zainwestował w miejscu bez znaczenia. Dzięki temu w spokoju przygotujesz swoje atuty do maksymalnie skutecznego wykorzystania.

Ten wzorzec jest często stosowany przez obrońców w sprawach karnych. Sąd i prokurator skupiają się na najbardziej oczywistej linii obrony — np. na prostej negacji sprawstwa oskarżonego. Prokurator koncentruje energię na udowodnieniu mu, że mówi nieprawdę, gdy twierdzi, że nie było go na miejscu zdarzenia. Kiedy cały proces jest przeprowadzony i zapada niekorzystne rozstrzygnięcie, obrońca konstruuje apelację, w której ujawnia się cały arsenał świadków, dotąd świadomie przemilczanych. Uzyskane przedłużenie procesu może skłonić przeciwnika do rezygnacji.

C. Dokonaj niemożliwego

Ludzie wybitni osiągnęli sukces, dokonując tego, co inni uważali za niemożliwe. Wysił się! Nie ma nic za darmo — ZWTP!⁸⁶ Za sukces zapłać własnym potem i nadzwyczajnym wysiłkiem... które są zresztą przaśną tajemnicą „geniuszu”.

Przykładu dokonania niemożliwego dostarcza przemarsz sił generała Thomasa „Stonewall” Jacksona w czasie bitwy pod Chancellorsville 2 maja 1863 roku. Wykorzystał on odkrytą przypadkiem przez swojego kartografa, świeżo wyciętą przez drwali drogę. Manewrem oskrzydającym przekierował przydzielone mu siły 28 000 żołnierzy, zastając przeciwnika z opuszczonymi spodniami — w trakcie szykowania posiłku i noclegu.

Był to kolejny spektakularny wyczyn „pieszej kawalerii Jacksona”. Dowodzona przez niego armia zyskała tę nazwę, gdyż górowała taktycznie dzięki długim, zaskakującym przeciwnika marszom flankującym, co mocno zresztą przypomina wyczyny armii Napoleona. Ten sukces — jak zwykle niezwykły — generał przypłacił życiem. W bitewnym zamieszaniu został śmiertelnie postrzelony przez własnych żołnierzy.

Przeciwdziałanie

D. Bierz pod uwagę rzeczy mało prawdopodobne

Sukces jest w dużej mierze kwestią swoistego pojedynku **determinacji** — zwycięża ta strona, która dla zwycięstwa gotowa jest wejść głębiej w wiadomą substancję. Zwykle jest tak, że strona zmuszona do rozpaczliwego działania — według *Sztuki wojny* „stojąca na ziemi śmierci” — ma determinacji więcej. Dowódca i żołnierze działający w desperacji mogą się więc poważić na czyn, który w oczach innych osób wydawałby się szalony lub niemożliwy do realizacji »16.

Aby uniknąć zaskoczenia nietypowym manewrem, przyjmij takie ustawienie swoich aktywów (ang. *assets*), które pozwoli na elastyczną reakcję. Jeśli odrzucisz z góry niektóre możliwości, a chcący cię oszukać przeciwnik to wyłapie, wybierze tę drogę, która została odrzucona jako nieprawdopodobna lub niezgodna z dotychczasową praktyką. W organizacji ochrony obiektów procedury powinny obejmować zabezpieczenie przed wtargnięciem także tras „niemożliwych” do pokonania, np. odpływ ścieków. Standardową metodą analizy zagrożeń jest stawianie się w roli silnie zmotywowanego napastnika ⁸⁷.

E. Dokładnie zbadaj dostępne przeciwnikowi możliwości działania

Jednym z najczęstszych błędów jest niedocenienie przeciwnika. Znajomość jego najbliższych planów i możliwości ich realizacji może stanowić klucz do przewidzenia jego następnego posunięcia.

Nawet gdy rzecz jest nieprawdopodobna, zabezpiecz się. Rób to rutynowo — tak jak armie rzymskie w marszu, które zakładały obóz warowny w każdym miejscu postoju, nawet jeśli nadejście wroga było zupełnie nieprawdopodobne.

fortel dziewiąty: Obserwuj pożar, czekając za rzeką

隔岸觀火

Czekaj cierpliwie, aż zdolność przeciwnika do stawienia oporu ulegnie dezintegracji: w walce z trzecią stroną, w wyniku wewnętrznych konfliktów lub zdarzenia losowego.

Zaatakuj w apogeum problemu, gdy jego siła oddziaływania osiągnie minimum, gdy jego wysiłki ulegną już dezintegracji... albo gdy obserwowani przez ciebie przeciwnicy wzajemnie wyczerpią swoje siły.

Wzorzec

Istotą fortelu jest wykazać rozwagę i cierpliwość, by wyczekać, aż słabnący przeciwnik stanie się łatwym łupem. Działaj, gdy jego siła osiągnie poziom pozwalający bezpiecznie go zaatakować, a unikniesz zbędnych strat. Innymi słowy: uniknij kosztów — przystąp do działania dopiero, by zgarnąć wygraną.

Fortel jest sposobem odniesienia zwycięstwa bez ponoszenia kosztów. Obserwowanie pożaru jest „darmowym” wariantem *fortelu pożyczonego noża* 借 — po prostu pozwalasz działać sile osłabiającej twojego

przeciwnika. Jeśli „darmowy obiad” istnieje, to właśnie w takich sytuacjach! Nie jest potrzebne żadne, nawet niepisane porozumienie ze sprawcą osłabienia. Wystarczy przygodna zbieżność interesów.

Taka zbieżność była częścią „umowy” między Leninem a wywiadem niemieckim w 1917 roku. Obie strony miały za cel rząd Rosji. Nie cara, ponieważ ten został już obalony w lutym 1917 roku. Niemcy chcieli zmusić Rosję do wycofania się z wojny, Lenin chciał rozpocząć rewolucję bolszewicką i przejąć władzę. Niemcy zaproponowali sterty pieniędzy i bezpieczny transport Lenina z owymi stertami w załączniku. Mimo tej współpracy, o ile publicznie dostępne dowody mogą być wiarygodne, Lenin nie był niemieckim szpiegiem — jedynie narzędziem, choć to słowo też nie oddaje dobrze relacji między stronami. I tak to właśnie działa.

Metaforycznym ogniem jest wszystko, co sprawia, że twój przeciwnik słabnie. Zwykle jest to trzeci uczestnik, z którym zмага się ofiara na twoim celowniku. Gdzie dwóch się bije, tam trzeci korzysta, lub — jak głosi mądrość chińska — gdy walczą dwa tygrysy, jeden zginie, a drugi zostanie ciężko ranny. Wyczekaj końca ich zmagania i zaatakuj wyczerpanego zwycięzcę.

Ukryj swoje zamiary. Widok zagrożenia może sprawić, że podzielony na frakcje przeciwnik nagle się zjednoczy lub wypracuje plan skutecznego przeciwdziałania. Nie musisz jednak biernie czekać — korzystną sytuację możesz sam stworzyć lub pogłębić: rozjätz jego konflikty wewnętrzne, poróżnij z sojusznikami, skłóć przywódców z podwładnymi.

Przykłady historyczne

9.1. Cao Cao obserwuje zmagania między braćmi Yuan i generałem Gongsun Kangiem *Chiny, Okres Trzech*

Królestw, III wiek

W roku 207, w czasach ostatecznego rozpadu dynastii Han, Cao Cao pokonał dwóch synów generała Yuan Shao — Yuan Shanga i Yuan Xi. Potężny ród Yuan, do którego należeli bracia, od zawsze stanowił zagrożenie i konkurencję dla władzy trzeciego gracza — Gongsun Kanga. Dwaj bracia po przegranej rozgrywce nie mieli jednak innych opcji i schronili się przed pościgiem Cao Cao w komanderii Liaodong, w północno-wschodniej części imperium, którą władał Gongsun. Gongsun — podobnie jak Lando Calrissian — ze względu na dużą odległość od centrum imperium mógł unikać płacenia trybutu i cieszyć się brakiem zainteresowania Cao Cao. Do czasu. Który właśnie nadszedł.

Cao Cao w końcu uznał, że może sobie pozwolić na załatwienie sprawy Gongsuna. Wcześniej jego doradcy sugerowali to posunięcie, ale Cao Cao czekał na korzystniejsze okoliczności. Teraz postanowił osiągnąć obydwie cele — schwytać zbiegłych braci i podporządkować sobie Gongsuna.

Cao Cao, znając swoich przeciwników i ich sposób myślenia, zdecydował się nie podejmować natychmiastowych działań. Powiedział doradcom, iż Gongsun podejrzewa braci o szpiegowanie go i wkrótce sam zabije zbiegów, aby jednocześnie przypodobać się Cao Cao. Tym doradcom, którzy namawiali do zaatakowania Gongsuna, powiedział: „Niechże zmagają się ze sobą. Gdybym ich teraz zaatakował, mogliby się zjednoczyć w obliczu zagrożenia. Nakazałem właśnie Gongsunowi, aby dostarczył mi głowy Yuan Shanga i Yuan Xi. Nie ma potrzeby wysyłać po nich ekspedycji”.

Gongsun wiedział, że sąsiadujący z nim klan nomadów Wuhan, chwilę wcześniej dający schronienie dwóm braciom Yuan, został rozgromiony przez Cao Cao. Ta okoliczność zadziałała jak fortel *wskazuj na morwę*,

ganiąc drzewo świętojańskie »26. Zaraz mogła nadejść kolej Gongsuna. Szybko okazało się, że Cao Cao nie omylił się w swoich rachubach — zamówione głowy dotarły bezpiecznie do jego pałacu. Zadowolony Cao, widząc, że towar był zgodny z zamówieniem, zajął się innymi sprawami.

9.2. Stalin u bram Festung Warschau Polska, powstanie warszawskie, 1944 rok

Najskuteczniejszą strategią wojenną jest odłożenie działań, aż dezintegracja morale przeciwnika sprawi, że zadanie śmiertelnego ciosu będzie możliwe i łatwe.

— Lenin

Z połową 1944 roku wojska sowieckie zbliżały się do linii Wisły. Niemcy trzymali pod kontrolą zachodni brzeg, wraz z Warszawą. Dla polskiego rządu rezydującego w Londynie był to czas rozstrzygnięć. Na początku 1944 roku wiele wskazywało na to, że Polska znajdzie się w sferze wpływów Związku Sowieckiego. Choć nie znano ustaleń jałtańskich, już wtedy (z całą pewnością) w polskim dowództwie przeczuwano, że Amerykanie, a wraz z nimi Brytyjczycy, prehandlują Polskę Sowietom. Rząd w takiej sytuacji nie miał co liczyć na przejęcie władzy w „wyzwolonej” ojczyźnie. Gdyby jednak mieć fakt dokonany w postaci wyzwolenia Warszawy z rąk Niemców przez Armię Krajową, sytuacja mogła zmusić aliantów — czy też stworzyć warunki Brytyjczykom, bo stanowiska Stanów Zjednoczonych raczej nic by nie zmieniło — do wynegocjowania ze Stalinem lepszego układu dla Polski.

Wojna, której nie było (nawiązanie do «5.2)

Istotną kwestią było uznanie przez państwa trzecie, ale też strony walczące, stanu wojny, jaki zaistniał między RP a ZSRS. Po inwazji Niemców 1 września 1939 roku ZSRS oznajmił, że uznaje państwo polskie za nieistniejące i przystępuje jedynie do stabilizacji regionu.

Tę wykładnię podchwycili Brytyjczycy, którzy w 1940 roku pragmatycznie uznawali ZSRS za państwo neutralne, a nie przeciwnika. Stałym elementem brytyjskiej polityki zagranicznej było takie wpływianie na układ sił w Europie, by uniemożliwić zmontowanie koalicji zdolnej do inwazji Wysp Brytyjskich. Jak zauważa Józef Mackiewicz, Brytyjczykom chodziło raczej o niedopuszczenie do przymierza Stalina z Hitlerem niż ochronę Polski. Stąd „tajny wówczas protokół [polsko-brytyjskiego paktu o wzajemnej pomocy z 25 sierpnia 1939 roku], który wykluczał obronę jej przed agresją inną niż niemiecka, a zatem nie zobowiązywał do obrony przed Sowietami”⁸⁸.

Mackiewicz przytacza też fragment komunikatu ambasadora polskiego w Londynie Edwarda Raczyńskiego: „Rosja Sowiecka i Polska zgodziły się [konwencja podpisana 3 lipca 1933 roku w Londynie] na definicję agresji, która określa wyraźnie jako akt agresji każde wdarcie się na terytorium jednej ze stron uzbrojonych wojsk drugiej strony. Osiągnięto również zgodę co do tego, że żadne względy natury politycznej, militarnej, gospodarczej lub inne nie mogą w żadnym wypadku służyć za pretekst lub usprawiedliwienie aktu agresji”⁸⁹.

Tutaj warto podkreślić często pomijane znaczenie obrony Westerplatte w roku 1939. Jak zauważa Bogusław Wołoszański, nie miała ona znaczenia militarnego, a „traktatowe”. Skłonność do wyłgania się z obowiązków sojuszowych zaprezentował brytyjski premier Neville Chamberlain, gdy na posiedzeniu rządu w marcu 1939 roku „uspokajał ministrów, że niemiecka agresja w Gdańsku nie będzie automatycznie oznaczać uruchomienia

brytyjskich gwarancji i przystąpienia do wojny". Wyjaśniał, że stanie się tak dopiero wtedy, gdy niemiecka akcja stanowić będzie zagrożenie dla bezpieczeństwa i politycznej niezależności Polski. Dodawał, że „to Brytyjczycy będą oceniać, co stanowi zagrożenie dla niepodległości Polski. Obrona Westerplatte powinna więc uruchomić system sojuszy, na których Polska oparła swoją obronę. Walka musiała być zacięta, aby dowieść, że to nie grupa dywersantów »hałasuje« w porcie, lecz państwo niemieckie zaczęło niewypowiedzianą wojnę. W dodatku musiała dostarczyć argumentów na tyle ważkich, aby brytyjscy politycy [...] nie mieli szans stwierdzić, że tak nie jest”⁹⁰.

Konieczność potwierdzenia stanu wojny *de iure* nie wydawała się polskim decydom istotna wtedy, gdy był na to czas. Swoje robiło też wojenne zamieszanie. Później nie dało się już tego zrobić bez narażania się na „śmieszność” i ze względu na postawę Brytyjczyków. To dlatego generał Sikorski, widząc w 1940 roku, że Polska ma dwóch wrogów, uznał dalekowzrocznie, iż z Ruskimi trzeba się jakoś dogadać⁹¹. W rezultacie Polska wznowiła stosunki dyplomatyczne z ZSRS bez uprzedniego podpisania traktatu pokojowego. A jednocześnie jej sprzymierzeńcy udawali, że wojny nie było. Na podobnych zasadach rozstrzygnęła się kwestia lotu cywilnego czy wojskowego po katastrofie smoleńskiej w 2010 roku. Zaangażowane strony wybrały wygodną dla siebie interpretację, a później – jak sama nazwa wskazuje – było za późno. Raz uruchomiona procedura była niemożliwa do cofnięcia.

Spekulacja: Gdyby w sierpniu 1944 roku Niemcom wodzował Zhuge Liang, a nie Hitler, możliwe, że zrobiliby „numer” aliantom. Na zasadzie porozumienia bez słów (by nie kompromitować AK kolaboracją) umożliwiłby AK przejęcie Warszawy – nawet bez walki. Wywołane

między sojusznikami zamieszanie byłoby wręcz fenomenalne »33.

W lipcu 1944 roku dowództwo AK w Warszawie miało w rękach raporty z odbitych już Niemcom terenów przedwojennej Polski — były alarmujące. Za współpracę z Armią Czerwoną przy walce z Niemcami ugrupowania AK w Wilnie i we Lwowie były nagradzane masowymi aresztowaniami i zsyłkami. Kolejny Katyń wisiał w powietrzu. Generał Anders, który przeszedł przez moskiewską Łubiankę, miał powiedzieć w rozmowie z Churchilllem: „W Warszawie są nasze żony i dzieci, ale lepiej niech zginą, niż miałyby żyć pod bolszewickim jarzmem”⁹².

Rząd emigracyjny w Londynie, którego protesty alianci dusili w zarodku, miał częściowo związane ręce i bał się poniesienia odpowiedzialności za decyzję o wszczęciu powstania. W końcu decyzję podjęli dowódcy przebywający w Warszawie. Dowództwo AK, ale także wszystkich należących do tej organizacji, czekały w najlepszym razie poniżenie, zaszczucie, przesłuchania i zsyłka, a w najbardziej prawdopodobnym — kula w łeb i do piachu⁹³.

Wszczęcie powstania oczywiście równało się wysłaniu podkomendnych na śmierć. Z ówczesnego punktu widzenia sprawa sprowadzała się do prostego do bólu dylematu: walka ze zniechęconym okupantem i być może śmierć z bronią w ręku teraz... albo zdanie się na łaskę stojącego w pozycji siły Stalina pięć minut później. Należy pamiętać, że lipiec 1944 roku to niewiele ponad rok od ujawnienia sprawy Katynia. Wbrew emocjonalnej propagandzie osób oskarżających dowódców powstania o „przestępcze wymordowanie podkomendnych” zdanie się na łaskę Stalina mogło skończyć się tylko tak:



Katyń, pierwsza ekshumacja, 1943 rok. Ze zbiorów Muzeum Katyńskiego

ZWTP!

Decyzja o wszczęciu powstania warszawskiego ma analogię z wietnamską ofensywą Tet z 1968 roku »19.3. Ta operacja stała się krytycznym momentem całej wojny, który przypieczętował nieuchronną klęskę Stanów Zjednoczonych. Wietnamski generał Võ Nguyên Giáp (1911–2013), planując ofensywę Tet, z całą pewnością liczył się z dużymi stratami. W roku 1968 Amerykanie mieli przytłaczającą przewagę materiałową. Zgodnie z wykładnią wojny partyzanckiej Mao Zedonga («4.7) czas, by ich zaatakować frontalnie, jeszcze nie nadszedł. W konfrontacji z amerykańską przewagą ogólnokrajowy zryw musiał równać się rzezi, a przynajmniej ciężkim stratom. Giáp zaakceptował taki bilans, aby osiągnąć zwycięstwo na płaszczyźnie

politycznej. Z perspektywy *post factum* poświęcenie życia żołnierzy opłaciło się – choć ginący poświęcali swe życie dla innego celu, niż im powiedziano.

Analogiczną decyzję podjął Churchill w sierpniu 1940 roku, nakazując atak bombowy na Berlin (patrz ramka na s. 216). Musiał liczyć się z odwetem niemieckim, a wiele wskazuje na to, że celowo sprowokował niemieckie przywództwo. Te trzy epizody można podciągnąć pod wspólny mianownik kontrfortelu: *poświęć śliwę, by uratować brzoskwinę* »11, czyli poświęcenia części dla ratowania całości.

Jedynie w polskim kazusie decydenci doczekali się kampanii piętnującej ze strony własnych ziomków, choć to właśnie oni jako jedyni nie mieli absolutnie żadnej alternatywy – stali pod murem i to praktycznie dosłownie. Ich zwycięstwo zostało osiągnięte w sferze moralnej. Stworzyli narodowy symbol, opłacony daniną krwi pokolenia kamieni rzuconych na szaniec, dumnie podpisany słowami „chwała zwyciężonym”.

Współcześnie ten narodowy symbol jest dewastowany w cierpliwie prowadzonej kampanii inspirowanej przez ideowopolitycznych następców tych, którzy w czasach PRL daremnie próbowali wtrącić w zapomnienie „ten przeklęty Katyń”. Należy tu pogratulować skuteczności agentom wpływu (nazewnictwo Volkoffa »33.3), realizującym polityczne i ideologiczne cele sił czekających za rzeką. Przykro jest jednak patrzeć na to, jak ochoczo i żenująco łatwo niektórzy kombatanci dali się wciągnąć do chóru... i śpiewają pieśni szkalujące symbol oporu zbudowany krwią swoich towarzyszy broni.

Choć wcześniej nie planowano powstania i zmagazynowana przez AK broń została wysmuglowana z Warszawy, decyzję podjęto. Inną bezpośrednią okolicznością był rozkaz Hitlera o zamienieniu Warszawy

w miasto-twierdzę. Ten rozkaz, wydany 27 lipca, nakazywał, by 2 sierpnia 100 000 warszawiaków stawilo się do prac fortyfikacyjnych.

Rozpoczęły się gorączkowe przygotowania i z rozkazu generała Bora-Komorowskiego powstanie wybuchło 1 sierpnia 1944 roku. Siły 35 000–50 000 fatalnie uzbrojonych powstańców, dzięki elementowi zaskoczenia, do 4 sierpnia zdołały przejąć kontrolę nad znaczną częścią miasta. Żadna realna pomoc nie nadeszła. Dalszy ciąg znamy wszyscy. Rozumieją tylko nieliczni.

O ile powstanie wymierzone było militarnie przeciw Niemcom, a politycznie przeciw Sowiecom, to moralnie wymierzone było przeciw aliantom. Zaangażowane w rozgrywkę strony świetnie zdawały sobie z tego sprawę. Czy Sowieci mieli interes polityczny we wspieraniu powstania? Absolutnie nie. Ledwie kilkanaście dni wcześniej utworzyli konkurencyjny, marionetkowy rząd w Lublinie. Mieli też swoje ustalenia z Rooseveltem — strefy okupacyjne Niemiec były już wyznaczone, a „wyścig do Berlina” prowadzono tylko na użytek propagandy i morale żołnierzy.

Przede wszystkim po co Rosjanie mieliby pomagać w walce wymierzonej przeciw ich własnym wysiłkom zmierzającym do spacyfikowania Polaków? Transmitowane przez radio sowieckie zachęty do podjęcia walki, którym towarzyszyła obietnica wsparcia, miały jedynie funkcję podpuszczania. Stalin zdawał sobie sprawę, że wkroczenie do ogarniętej powstaniem Warszawy postawi go przed dylematem: albo będzie musiał uznać powstańców za siły alianckie, albo ich wyaresztować, rozbroić, a nierokujących na podporządkowanie się — rozstrzelać. A tego, w obliczu powstania, po cichu zrobić się już nie dawało. I tak źle, i tak niedobrze.

Chyba jednak gloria victoribus, a nie victis

W dyskusjach toczonych przed powstaniem generałowi Leopoldowi Okulickiemu przypisuje się słowa: „Musimy zdobyć się na wielki, zbrojny czyn. Podejmiemy w sercu Polski walkę z taką mocą, by wstrząsnęła opinią świata. Krew będzie się lała potokami, a mury walić się będą w gruzy i taka walka sprawi, że opinia świata wymusi na rządach przekreślenie decyzji teherańskiej, a Rzeczpospolita ocaleje”⁹⁴.

W maju 1965 roku były komendant główny AK generał Bór-Komorowski powiedział w wywiadzie z profesorami J.K. Zawodnym i J. Ciechanowskim:

Pytanie: Chodziło więc o pokazanie się światu?

Odpowiedź: Tak. Chodziło o walkę stolicy, która reprezentuje całość kraju. Dalej, zajęcie Warszawy przed wejściem Rosjan zmusiłoby Rosję do zdecydowania się *aut, aut*: albo nas uznać, albo siłą złamać na oczach świata, co mogło wywołać protesty Zachodu. Trudno było przewidzieć, czy Rosja będzie dążyła do złamania nas siłą⁹⁵.

9 grudnia 1944 roku komendant główny AK generał Okulicki napisał w liście do prezydenta Władysława Raczkiewicza: „Potrzebny był czyn, który by wstrząsnął sumieniem świata. Powstanie Warszawskie dobrze spełniło swoje zadanie”⁹⁶.

Jak wiemy ze współczesnej perspektywy, większość celów, dla których wszczęto powstanie, była nierealna politycznie (ustaleń wielkiej trójki cofnąć się nie dało) bądź militarnie. Jednak **wywalczenie dla powstańców statusu kombatanckiego było sukcesem niewątpliwym i w sumie jedynym realistycznym.**

Wystarał się o to m.in. generał Sosnkowski. W depeszy do Warszawy z 8 sierpnia pisał on: „Szturmuję o **zrzuty**

[realne], **status kombatanski** [uzyskane], o **pomoc spadochronową** [nierealne] i **lotnictwo** [nierealne]"⁹⁷. Ta lawina polskich roszczeń przypomina technikę manipulacji znaną jako „drzwiami w twarz”. Osoba manipulująca wpierw składa prośbę zawyżoną, aby skłonić ofiarę do spełnienia prośby znacznie mniejszej, o którą tak naprawdę chodziło.

Dodać tu należy, że akt kapitulacji powstańców, podpisany 2 października, sformułowano z głową. Jednoznacznie przyznawał żołnierzom AK status jeńców wojennych i wszystkie prawa należne takowym na mocy konwencji genewskiej.

Oficjalne uznanie AK za część alianckich sił zbrojnych uchroniło ich od losu zilustrowanego cztery strony wyżej. Jest bardzo prawdopodobne, że bez tej „formalności” przeważałby sowiecki punkt widzenia – w podobny sposób jak przy sprawie istnienia stanu wojny między Polską a ZSRS w 1939 roku.

Z uwagi właśnie na tę okoliczność, a więc osiągnięcie (jedyne) realistycznie postawionego celu, ale także ze względu na stworzenie ważnego symbolu narodowego, który przez następne dziesięciolecia, niczym ziarno piasku rodzące perłę, konsolidował opór narodu przeciw zwierzchnictwu ZSRS (patrz s. 603-604), powstanie warszawskie odniosło sukces.

Gdy z końcem lipca Armia Czerwona zbliżała się do lewobrzeżnego przedmieścia, sowieckie rozgłoszenie zachęcały AK w audycjach radiowych do rozpoczęcia powstania i walki z hitlerowskim okupantem. Mimo że po trwającej już miesiąc ofensywie ich linie zaopatrzeniowe były niebezpiecznie rozciągnięte, nadal mieli możliwość przyniesienia powstańcom jeśli nie decydującej, to na pewno istotnej pomocy. Pomagać nie zamierzali. Przywódcy wojskowi powstania, rozumiejąc przyczyny

bierności tego „sojusznika naszych sojuszników”, nawet o taką pomoc się specjalnie nie dopominali. Bo i po co?

W czasie gdy na warszawskich ulicach trwały zacięte walki, Rosjanie nie tylko nie wykorzystali początkowych sukcesów powstania i nie przysłali posiłków, ale też odmówili aliantom zachodnim wykorzystania lotnisk w celu prowadzenia lotów zaopatrzeniowych. Wymówka: Warszawa leżała w strefie operacyjnej ZSRS, a nie Wielkiej Brytanii. Sami Sowieci dokonali kilku symbolicznych zrzutów amunicji, w większości niepasującej do polskiego uzbrojenia. A i to dopiero w końcowej fazie walk, gdy żadna pomoc nie zmieniałaby już sytuacji.

Stalin cierpliwie czekał, aż powstanie zostanie krwawo stłumione rękami Niemców. Jedynie świadomość dowództwa niemieckiego, że w obliczu szybko zbliżającej się klęski III Rzeszy nie mogą wymordować powstańców, uchroniła poddających się bojowników przed masowymi rozstrzelaniami. W myśl warunków kapitulacji podpisanej 2 października zostali potraktowani jak jeńcy wojenni.

Najdzielniejsi, ci, którzy mogli stawić opór nowej władzy sowieckiej, zostali zabici lub wzięci do niewoli, a przy tym ręce Stalina pozostały czyste⁹⁸. Problem krnąbrnych Polaków został rozwiązany bez kolejnych historycznych niedogodności w rodzaju repety Katynia.

Porady praktyczne

Zastosowanie fortelu

A. Zasada „dziel i rządź”

Jeśli chcesz użyć fortelu do osłabienia przeciwnika, możesz zastosować zasadę „dziel i rządź”. Polega ona m.in. na wytwarzaniu sprzeczności interesów u innych. Osiągnięty brak jedności u przeciwników będziesz

mógł wykorzystać do własnych celów — choćby sprzedawania im obu argumentów potrzebnych do prowadzenia debaty (broni).

Skłóconych nie atakuj przedwcześnie. W obliczu zagrożenia skonsolidują się i porzucą waśnie. Zamiast sprowokować ich zjednoczenie, poszukaj sposobu, jak rozjrzeć różnice interesów i emocje. Działaj z wyczuciem, tak jak zrobił to Cao Cao: nie szantażował dającego schronienie Gongsuna, nie atakował braci Yuan. Wystarczyło, że uprzejmie poprosił o głowy tych ostatnich, a adresat prośby sam w mig pojął, co i jak.

Przeciwdziałanie

B. Zachowaj wewnętrzną jedność

Za wszelką cenę należy zachować wewnętrzną jedność lub choćby jej widoczne dla innych pozory. Jeśli to w twoim obozie nastąpi podział na frakcje lub ujawnią się różnice interesów, z czasem doprowadzi to do narastających objawów — coraz bardziej widocznych dla krążących cierpliwie sępów.

Główną pracą sprytnego okupanta będzie nie zwalczanie podziemia, ale skłócenie jego odłamów. Metody takiej kontroli miejscowych zarysowane są w przykładzie »29.1. Docelowym efektem powinien być brak jedności rodem ze sceny nocnego ataku na rezydencję Piłata w filmie *Żywot Briana*⁹⁹.

C. Strzeż się przed działaniem sił zewnętrznych

Przeciwnik z radością będzie prowadził działalność mającą na celu wywołanie chaosu po twojej stronie. Przeciwdziałaj temu! Jeśli pozwolisz, aby konflikty wewnętrzne rozgrywały się na forum publicznym, zachęcisz przeciwnika do szkodzenia. O ile to możliwe, załatw je po cichu we własnym gronie.

Rada jest prosta: w obliczu zagrożenia zewnętrznego wszelkie spory należy cisnąć w kąt, urażoną dumę schować do kieszeni i pójść na ustępstwa. Pokaż wrogowi, że nie zdoła wykorzystać nieporozumień i waśni. Anglosasi mają na tę poradę zwięzłe powiedzenie: *We will live together or we will hang together* [albo będziemy żyć razem, albo wisieć] — i tego trzeba się trzymać.

fortel dziesiąty: W uśmiechu ukryj sztylet

笑裏藏刀

(1) Bądź uprzejmy, ale nie wzbraniaj się przed bezwzględnością. Niech inni wiedzą, że w razie potrzeby nie znasz litości i nie zawahasz się przed niczym. A przy tym trzymaj ich w niepewności — nie powinni wiedzieć, gdzie leży granica twojej tolerancji i kiedy zdecydujesz się zareagować. Taka niepewność odstraszy lub zniechęci tych, którzy chcieliby cię zaatakować.

(2) Zdobądź zaufanie i przyjaźń drugiej osoby — niech nie wie, że traktujesz ją jako przeciwnika. Gdy utraci czujność i nie spodziewa się wrogich działań — zaatakuj, nie bacząc na więź przyjaźni.

Wzorzec

Istotą fortelu jest (1) uruchamiana w sposób nieprzewidywalny, bezpardonowa, choć z zachowaniem kurtuazji, obrona własnych interesów, ale też (2) traktowanie przyjaźni i innych relacji społecznych i emocjonalnych instrumentalnie; budowanie relacji przyjaźni, a jednocześnie ukrywanie prawdziwych, nieprzyjaznych zamiarów.

Jednym z wariantów tego fortelu jest udawanie wierności i uległości wobec tego, kto przymusił cię do podporządkowania. Brak sygnałów ostrzegawczych z twojej strony uspi czujność przyszłej ofiary ataku.

Jeżeli słowa [posłańców wroga] są uniżone, ale jego przygotowania [wojskowe] wzmagają się, szykuje on ofensywę. [...] Jeżeli wróg nie jest wyczerpany, ale [nagle deklaruje, że] pragnie pokoju, wskazuje to na szykowanie [jakiegoś] podstępu. (Sun Zi 9.14)

Atakuj w stosownej chwili — gdy czujność nieprzyjaciela jest uspiona twoim przyjaznym postępowaniem i łagodnym usposobieniem. Zalecenie: działaj dopiero, gdy wiesz, że nadszedł właściwy czas, a nie dlatego, że zaspokajasz swój gniew czy inne potrzeby psychiczne. Gdy ktoś cię obraża — bądź dzielny i przeczekaj. Uderz dopiero, kiedy winowajca zapomni, że masz powód do zemsty — wtedy twoje działanie odniesie maksymalny możliwy skutek, także psychologiczny. Zemsta najlepiej smakuje na zimno!

Dodatkowo osiągasz korzyść wizerunkową. Pokazujesz potencjalnym przeciwnikom, że nie ulegasz bezsensownym impulsom, a więc i przynętom. Dla sojusznika jest to sygnał, że warto się z tobą związać — jesteś bowiem osobą, która panuje nad sobą i sytuacją.

Ukrywanie wrogich zamiarów, czy nawet powstrzymanie słów krytyki, jest zgodne z opisanym w pierwszej części tej książki chińskim podejściem do rozwiązywania konfliktów w sposób niejawny. Dlatego właśnie ten fortel stanowi esencję i najlepszą prezentację skrytej i podstępnej natury Azjatów. Jednak prowadzenie zakulisowych zmagania i przepychanek jest charakterystyczne nie tylko dla Chińczyków, ale ogólniej — dla każdej grupy czy organizacji, w której duże znaczenie ma hierarchia. Szczególną zbieżność z chińskim modelem widać w sferze polityki i dużych instytucji. Urzędnicy, uwikłani w skomplikowane przepychanki, często nie mają

możliwości kontrolowania własnych zachowań społecznych, co powoduje nieuchronne powstawanie patologii. Praca instynktów społecznych kieruje ich wysiłki ku walce o pozycję w hierarchii; zmusza do poświęcania większości uwagi na poruszanie się w sieci skomplikowanych zależności i *little arrangements*. W takim ujęciu patologie władzy mają tę samą genezę co wypadki lotnicze powodowane błędem człowieka — są przejawem walki o pozycję w stadzie. Przeciwdziałanie im opisane jest w »35.E.

Ukrywanie sztyletu za miłym uśmiechem można uważać za postępek zdradziecki i niehonorowy, jednak ma to swoją jaśniejszą stronę. Możesz być bezwzględny, gdy realizujesz swoje zamierzenia i bronisz interesów. Ale jednocześnie możesz być uprzejmy i przestrzegać — o ile to jest bezpieczne — powszechnie uznawanych zasad dobrego traktowania innych.

Uprzejma osoba, która w razie zagrożenia wyciągnie broń i jej bez wahania użyje, będzie traktowana z większym respektem niż ten, kto przy byle okazji wymachuje nożem, wypowiada groźby bez pokrycia czy epatuje wrogością. Rozładowywanie frustracji w jakiegokolwiek formie jest odczytywane jako oznaka bezsilności, słabości lub symptom braku poczucia kontroli nad sytuacją. Fortel może być więc sposobem na zdobycie respektu. Zachowuj się statecznie: nigdy nie okazuj złości, pośpiechu, nawet sarkazmu.

Wystarczy okazać ludziom, że potrafisz poddać swoje reakcje surowej dyscyplinie, a twój uśmiech będzie respektowany już zawsze. Tego, kto pomyli twoją uprzejmość ze słabością, powinna czekać sroga niespodzianka, a obserwatorzy pojmą, że nie opłaca się być twoim przeciwnikiem. Miękkie (uśmiech) skrywa twarde (gotowość do bezwzględnej obrony siebie, bliskich i swoich interesów). Wszystkim będzie wiadome, że za twoim uśmiechem czeka w gotowości ostry jak

brzytwa sztylet, gotowy do zadania bezlitosnego pchnięcia, jeśli tylko znajdzie taka konieczność. Bądź jak „uśmiechający się tygrys” — tak Chińczycy określają taką osobę.

„Ten z nami! Ten przeciw nam!”

Czasami przeciwnik (np. oszust, zdrajca) zaatakuje mimo poważnych ostrzeżeń. On już podjął decyzję, a zapewne też usprawiedliwił, wmawiając sobie, że w którymś momencie celowo go obraziłeś, a więc sam jesteś sobie winien. Możliwe też, że nie chce utracić poczynionych inwestycji albo proceder jest jego sposobem zarobkowania lub częścią niereformowalnej mentalności. Czasem sprawca „brnie w szkodę” ze zwykłej bezczelności albo po prostu licząc na bezkarność.

Gdy ktoś oszuka cię raz, ten sam człowiek oszuka cię znowu, bo to jest jego zajęcie. [...] Jestem pamiętliwy i nigdy nie zapominam.

— Donald Trump, luty 2016

Takimi kalkulacjami można sterować. Arcyskuteczną techniką sterowania przeciwnikiem jest, zależnie od potrzeb, uruchomić lub wygasić jego **zachowania perfidne**. Mają one tak przemożny wpływ, że podejmowane decyzje są często radykalnie sprzeczne z rachunkiem zysków i strat – racjonalnych z punktu widzenia nie tylko ofiary, ale i przeciwników oraz obserwatorów. Sprawa siedzi bowiem głębiej – w ewolucyjnie wykształconych mechanizmach podziału „my-obcy”. Pokazał to eksperyment Henriego Tajfela, opisany przez Macieja Dymkowskiego.

Dla drastycznych przejawów wrogości, czy też uruchomienia inteligencji makiawelicznej¹⁰⁰, nie trzeba fundamentalnych różnic religijnych, klasowych czy plemiennych. „Wystarczy nawet najbardziej błahe

kryterium podziału na swoich, włączonych do kategorii »my«, i obcych (odmieńców), do tej kategorii nie należących [...] aby sprowokować dramatyczne wręcz różnice zachowań”¹⁰¹. Do tego, by „poszło na noże”, wystarczy zadziałanie tak trywialnej metody podziału na grupy jak rzut monetą.

Badani, w zależności od tego, jak dalece podobne decyzje podejmą konkurenci, nagradzali ich finansowo. Ich zachowaniem rządziła niezwykle silna zasada maksymalizacji różnicy między przydziałem nagród swojemu i obcemu. Zjawisko było tak potężne, że przyćmiewało zupełnie chęć maksymalnego zwiększenia łącznego zysku własnej grupy (solidarność grupowa), oraz chęć zwiększenia zysku obu grup (solidarność badanych przeciw eksperymentatorowi).

Taka eskalacja perfidii i agresji wobec grupy traktowanej jako „obcy” widoczna jest w słynnym eksperymencie więziennym Philipa Zimbarda z 1971 roku. Badanych podzielono na więźniów i strażników, a następnie obserwowano, jak na ich zachowanie wpływają m.in. oczekiwania otoczenia wobec wypełniania ról społecznych i solidarność grupowa. Eksperyment przerwano ze względu na eskalację przemocy między obu grupami. Zaobserwowano też dramatyczne, niektóre trwałe, zmiany w psychice więźniów.

A to był zupełnie dowolny podział dokonany przez rzut monetą – w grę nie wchodziły różnice rasowe, religijne, kulturowe. W dodatku wszyscy uczestnicy byli „świadomi”, że biorą udział w eksperymencie. Jeśli ta sytuacja dała wynik tak spektakularny, to faktyczne podziały muszą powodować jeszcze głębszą i już zupełnie nieodwracalną eskalację.

I tak właśnie się dzieje. Schemat podziału na „my” i „oni” działa na wielu płaszczyznach interakcji międzyludzkich. Przepaść powstałą na płaszczyźnie religii i mentalności widać w Iraku i Afganistanie.

Obcy żołnierze, niewierni, muszą być zaatakowani i wyparci z ziemi należącej do muzułmanów. Masowe nawrócenie mieszkańców wspomnianych krajów na chrześcijaństwo czy choćby demokrację nie jest realne nawet w perspektywie dziesięcioleci. Zwłaszcza że nie jest możliwa zmiana m.in. ekonomicznych podstaw życia populacji. To samo dotyczy kształtującej się przez stulecia mentalności, tożsamości, utrwalonych praktyk życia społecznego. Jedyną skuteczną metodę działania w takiej sytuacji, z wyjątkiem całkowitej eksterminacji, zastosowali Chińczycy w Tybecie: konsekwentną akcję imigracyjną.

Podsumowując problem: próby zmiany decyzji przeciwnika są bezcelowe. **Nawet poważne ostrzeżenie, że czekają go srogie konsekwencje, nie sprawi, że poniecha swoich planów. On już dawno skalkulował ryzyko, licząc że sprawa ujdzie mu na sucho. Jednocześnie nieodwracalnie wrzucił cię do worka „obcy”.** Takiego zaszeregowania ofiary do roli „klienta do oskubania” (ang. *sucker*) nie zmieni ani racjonalna kalkulacja, ani więzi braterstwa, ani głoszony kodeks honorowy. To szalenie ważne, bo wartość racjonalnej kalkulacji, oceny ryzyka, patrzenia z punktu widzenia przeciwnika na rachunek zysków i strat oraz innych racjonalnych metod spada nagle do zera absolutnego.

Mimo powyższego zastrzeżenia działanie w sferze bilansu korzyści i strat nadal jest najlepszym sposobem na odgadnięcie intencji przeciwnika. Powinno jednak polegać nie na zatrzymaniu pocisku, ale odchyleniu jego trajektorii. Możesz albo wycofać się z transakcji, albo sprawić, żeby swoje plany złoczyńca wymierzył w kogoś innego. Sprowadza się to do postawienia przed nim innego, tłustszego lub łatwiejszego celu. Przykładem jest znakowanie antykradzieżowe samochodów. Ono nie zmienia złodzieja w anioła – złodziej po prostu wybiera do kradzieży samochód pozbawiony zabezpieczeń. Można

też zainwestować wysiłek w zmianę środowiska walki. Na przykład: niech przeciwnik odkryje (trzeba mu w tym pomóc), że jego interes jest zbieżny z twoim. Bez takiej zasadniczej zmiany relacji „my-oni”, nagłe nawrócenie drugiej strony może być wyłącznie wybiegiem!

Nigdy nie odwołuj się do „lepszego natury” człowieka. Może on takowej nie mieć. Wywołanie chęci własnego zysku da ci lepszy punkt podparcia.

— Robert A. Heinlein, *Time Enough for Love*

Mechanizm jest niezwykle silny i dlatego często służy do celowego rozjątrzenia konfliktów. Ileż określić odnosi się właśnie do takiej aktywności! Można skrycie antagonizować klasę robotniczą i kapitalistów, rozbijając więzi społeczne w narodzie, kreślić „linie bolesnych podziałów”, burzyć wewnętrzną jedność, poróżniać sojuszników, zaszczuwać na siebie członków jakiejś grupy, sprawić, że przyjaciele rzucają się sobie do gardeł.

Takie działania to istota wielu forteli. W *fortelu pięknej kobiety* »31 celem do osiągnięcia jest skonfliktowanie decydenta z podwładnymi, którzy powinni zrazić się niekompetencją i lekceważeniem władcy, a w rezultacie go zdradzić. W *fortelu samookaleczenia* »34 działa zasada „zaszkodź sobie, by zyskać zaufanie”. Należy wzbudzić współczucie i sprawić, że niepodejrzewający podstępny przeciwnik uzna nas za swojego.

Wspólnym mianownikiem tych z definicji perfidnych działań może być też sprowokowanie wewnętrznego konfliktu – sprawi on, że członkowie grupy przestaną widzieć się nawzajem jako mających te same bądź zbieżne cele.

Uruchamiająca instynktowne zachowanie dźwignia „my-tamci” ma tak potężne przełożenie (proporcję użytej siły do efektu), że jest moim zdaniem najpotężniejszym

mechanizmem wpływu na ludzki umysł. Kontrolowane eksperymenty dowiodły niezbitcie, że jej punktem przełożenia jest szalenie newralgiczny węzeł ludzkiej psychiki.

Tu na myśl przychodzą słowa Stanisława Lema o tym, iż za pomocą umiejętnie przeprowadzonej skromnej ingerencji można „nawet konklawe doprowadzić do ludożerstwa, byle tylko postępować cierpliwie i powoli”.

Przykłady historyczne

10.1. „Chcesz złapać? Wpierw wypuścić!” *Chiny, dynastia Tang, VIII wiek*

Sto lat po śmierci Sun Wu, domniemanego autora słynnej *Sztuki wojny*, jego wnuk Sun Bin pobierał nauki od taoistycznego mistrza Guigu Zi (鬼谷子, dosł. Mistrz [z] Doliny Duchów). W tym samym czasie mistrz ten miał drugiego ucznia, zwącego się Pang Juan. Pang po pewnym czasie opuścił góry, aby służyć zdobytą wiedzą władcy państwa Wei 魏. Swoją elokwencją i radami zdobył sobie przychyłność i uznanie króla, który mianował go wodzem naczelnym. To, że Sun Bin jest zdolniejszym strategiem, bardzo jednak doskwierało zawistnemu Pang Juanowi. Bał się też, że jeśli Sun Bin również zaoferuje swoje usługi królowi Wei, ten rozpozna jego wyższość i Pang może utracić swoją pozycję.

Pang Juan zdecydował się nie dopuścić, aby coś takiego nastąpiło, i... poradził władcy, aby sprowadził Sun Bina na swój dwór. Władca, przepytawszy przybyłego, szybko przekonał się, że ma do czynienia z nadzwyczaj utalentowanym strategiem. W rezultacie Sun Bin został na dworze Wei, by służyć tam swoją radą.

Wtedy Pang Juan przystąpił do kolejnego etapu swojej intrygi. Sun Bin pochodził z państwa Qi, które było głównym rywalem Wei w regionie. Sun Bina z dawną ojczyzną tak naprawdę nic nie łączyło. Gdyby jednak zdecydował się do niej wrócić, mógł przekazać władcy Qi wiele bezcennej wiedzy o Wei. Mogło to okazać się niebezpieczne w razie wybuchu wojny. Pang Juan wskazał królowi potencjalne zagrożenie, ten jednak wątpił w możliwą zdradę Sun Bina. Pang Juan musiał uciec się do sfabrykowania listu, który jako „przechwycony” został podsunęty władcy. Z listu, który miał być pisany ręką Suna, wynikało, że wkrótce zamierza on zbiec do swojej ojczyzny i służyć na dworze jej władcy. Dopiero to przekonało monarchę, że za wszelką cenę nie wolno dopuścić do wyjazdu Sun Bina.

Nastał moment na zdecydowane działanie. Władca Wei, mając niezaprzeczalny dowód zdrady, nakazał uwięzienie Sun Bina. Pang Juan dopilnował, oczywiście dyskretnie, aby Sun Bin za swoją sekretną komunikację z wrogim mocarstwem został dodatkowo ukarany wycięciem rzepek kolanowych i wytatuowaniem twarzy. To okaleczenie zastąpiło karę śmierci, od której Pang Juan z nadludzkim wysiłkiem uratował swojego „najdroższego przyjaciela”. W ten sposób osiągnął swój cel: rywal został całkowicie unieszkodliwiony. (Kontynuacja tej opowieści »[27.1](#)).

10.2. Lu Meng zdobywa Jingzhou Chiny, Okres Trzech Królestw ([mapa](#))

Gdy dokonał się już ostateczny rozpad imperium dynastii Han, z jego zgliszcz wyłoniły się tzw. Trzy Królestwa. Przez dziesięciolecia walczyły one między sobą o supremację. Cao Cao był władcą położonego na północy królestwa Wei 魏. Płynnie i początkowo niejawnie przejął władzę z rąk ostatniego cesarza dynastii Han.

Cao, władając na starcie centralną częścią upadłego imperium, starał się podbić, czy też ponownie wcielić w obręb swojej kontroli politycznej, położone na południu królestwa Wu 吳 i Shu 蜀. Te dwa ostatnie często współpracowały ze sobą, aby wspólnymi siłami przeciwstawiać się dalece większej potędze Cao. Siła dwóch mniejszych królestw opierała się na zdolnościach utalentowanych dowódców i polityków. A największe szczęście do doradców miało najslabsze z trzech królestw — Shu. Liu Bei, władca Shu, miał do swojej dyspozycji słynnego stratega Zhuge Lianga, a także równie słynnego generała Guan Yu.

Zdarzyło się, że Liu Bei, dzięki serii sukcesów w walce przeciw rządzonemu przez Cao Cao państwu Wei, urósł znacznie w siłę. Wtedy Cao Cao zaproponował królestwu Wu sojusz, który miał przywrócić zmienną trójstronną równowagę. Swego czasu Shu pożyczyło od Wu strategicznie położone nad brzegami Jangcy miasto Jingzhou. Władca Shu pod różnymi pretekstami odwlekał moment zwrotu miasta, a prawowity właściciel z równą pomysłowością próbował wszelkich możliwych podstępów i wybiegów, by je odzyskać »13.2, »24.2. Obroną spornego miasta dowodził Guan Yu, który zasłużenie cieszył się opinią tak znakomitego dowódcy, że nie było nawet jak myśleć o próbie odbicia miasta siłą.

W pewnym momencie pojawiła się jednak szansa. Prowadzona przez Shu kampania przeciw Wei na północy sprawiła, że Guan Yu musiał opuścić swój posterunek. Król Wu wysłał starego, zaprawionego w bojach generała Lu Menga, by odzyskał miasto. Generał-emeryt w wyniku stresu szybko zapadł na zdrowiu. Zaniepokojony sytuacją władca Wu zorientował się, że misja zdobycia tak świetnie bronionego miasta jest ponad siły Lu Menga. Wysłał wtedy młodego, acz zdolnego Lu Xuna, aby ten zaradził sytuacji.

Przybywszy do obozu, Lu Xun rzekł staremu generałowi: „Jeśli zachowasz tytuł głównodowodzącego, Guan Yu, znając twoje umiejętności, będzie miał się na baczności. Gdy zaś dowie się, że z powodu choroby zostałeś zastąpiony przez nowego, niedoświadczonego generała, utraci swoją czujność i zabierze z miasta część garnizonu, aby wzmocnić swoje siły walczące właśnie przeciw Wei”.

Władca Wu zaaprobował ten plan i wyznaczył przebiegłego Lu Xuna na głównodowodzącego. Ten natychmiast wysłał do Guan Yu pełny pochlebstw list, któremu towarzyszyły dary ze wspaniałych wierzchowców, ozdób i trunków. Gdy Guan Yu dowiedział się o ustanowieniu nowego dowódcy, a potem jeszcze przeczytał jego list, miał rzec: „Głupcem jest Sun Quan [król Wu], wyznaczając młodzika na głównodowodzącego”. Wkrótce, spokojny o los Jingzhou, zgodnie z planem „niedoświadczonego młodzika”, zabrał z miasta gros swoich sił, tym samym osłabiając znacznie jego obronę.

Gdy Lu Xun upewnił się, że to już nastąpiło, przystąpił do realizacji zasadniczej części planu. Bezpieczeństwa miasta od strony rzeki strzegł m.in. system ufortyfikowanych latarni sygnałowych, mających ostrzegać przed nadciąganiem wrogich flot. Lu z wydzieloną grupą 30 000 najlepszych żołnierzy popłynął w kierunku Jingzhou. Spośród tych żołnierzy wybrał kilkuset i przebrał ich w szaty kupców. Przebierańcy popłynęli w kierunku strzegących miasta latarni. Swoje pojawienie się wytłumaczyli zagnaniem przez niepomyślne wiatry. Gdy zwiększyli wiarygodność swojej wymówki hojnymi darami dla strażników, otrzymali pozwolenie na przenocowanie.

Pośrodku nocy „kupcy” zaatakowali i obezwładnili strażników w większości latarni i wraz z resztą trzydziestotysięcznej armii, przez nikogo już niezatrzymywani, ruszyli ku bramom miasta. Zaskoczeni

obrońcy nie wypracowali linii przeciwdziałania tej inwazji. Jednocześnie sprytnie ich postraszone i podkupiono. Ten dwuskładnikowy smar pozwolił otworzyć bez większych zgrzytów jedną z bram miejskich. Po jej otwarciu miasto zostało opanowane błyskawicznie i niemal bez walki.

Lu Meng, który doszedł już do sił i nadal, choć nieoficjalnie, dowodził swoim wojskiem, surowo zakazał molestowania mieszkańców i plądrowania. Starzec świetnie wiedział, że zdobycie miasta i jego utrzymanie to dwie różne rzeczy. Jak zaraz się przekonamy, ten wykalkulowany pokaz dobrotliwości miał zasadnicze znaczenie w dalszej rozgrywce.

Gdy Guan Yu dowiedział się o upadku Jingzhou, wpadł w furję. Zażądał wyjaśnień od swojego „oddanego przyjaciela”. Posłaniec wrócił od Lu Xuna, przynosząc uniżone przeprosiny utrzymane w tonie „miłym przyjacielem jest mi Platon, ale prawda miłsza”. Nie to było jednak najważniejszą wiadomością niesioną ze zdobytego miasta. Posłaniec, już niby prywatnie, przekazał uspokajającą wiadomość, że rodzina Guan Yu, a także rodziny podległych mu oficerów mają się świetnie, są dobrze karmione i dobrze traktowane. Gdy gulgoczący z wściekłości Guan Yu wypędził z namiotu posłańca, przechwycili go natychmiast wyczekujący pod namiotem starsi oficerowie. Ich rodziny także zostały w Jingzhou, które — wszystko na to wskazywało — wkrótce przyjdzie im zdobywać. Wtedy właśnie posłaniec przekazał im uprzednio starannie sformułowaną ofertę.

Gdy wyprawa mająca odbić miasto wyruszyła, ziarno zasiane w umysłach oficerów wydało plony. Część z nich zdezerterowała i przeszła na stronę armii Wu, przedkładając bezpieczeństwo bliskich nad wierność dowódcy. Wtedy armia królestwa Wu, do której dołączyli, skutecznie zastąpiła drogę armii prowadzonej przez Guan Yu. Jego siły szybko rozbito,

a sam Guan Yu z grupą ostatnich trzystu żołnierzy musiał salwować się ucieczką do niewielkiego grodu warownego Maicheng w pobliżu utraconego Jingzhou.

Tu spotkała go ostateczna porażka. Gdy poprosił dowódcę garnizonu pobliskiego Shangyong o odsiecz i wsparcie, nie udało mu się nic wskórać. Owym dowódcą był bowiem syn króla Shu zwący się Liu Feng. Żywił on do Guan Yu zadawnioną urazę i pod pretekstem szczupłości własnych sił grzecznie i z rozbijającym uśmiechem odmówił wysłania pomocy. W ten sposób los Guan Yu został przesądzony. Podjął jeszcze jedną rozpaczliwą próbę przedarcia się z oblężonego Maicheng, ale w jej trakcie został schwytany, a potem — z rozkazu władcy Wu — ścięty.

Porady praktyczne

Zastosowanie

A. Okazuj swoją gotowość do walki

Twoja uprzejmość i brak zdecydowanych reakcji zostaną często zinterpretowane jako przejaw słabości. Okazując powyższe cechy, możesz sprowokować atak, który w innych okolicznościach nie zostałby przeprowadzony. A pierwszy atak będzie tak jak pierwsza porażka niezwyciężonej armii — ośmiela kolejnych, wcześniej niezdecydowanych wrogów. Jeśli więc nie chcesz podpuścić przeciwnika do zuchwałości lub uśpić jego czujności (*chcesz złapać? wpierw popuść! »16*), reaguj na wszelkie incydenty mogące naruszyć twój wizerunek.

B. Rozdziel okazywane uczucia i realizowane plany

Jednym z podstawowych instynktów społecznych jest odwzajemnianie zaufania i szacunku oraz innych uczuć, którymi jesteśmy obdarzani.

Stop!... które są nam okazywane¹⁰².

Nieszczera lub podstępna osoba celowo zbuduje więzy przyjaźni, aby twój umysł pracował przeciw tobie. Jeśli tylko zostaniesz „oczarowany” (w tym celu kobiety zwykły wdziawać rynsztunek bojowy, przez którego dekolt widać podłogę), przestaniesz racjonalnie analizować informacje sprzeczne z przekazem emocjonalnym. **Sygnaly wysyłane celem aktywacji emocji i instynktów zawsze oddziałują silniej niż towarzyszące „treści główne” i ich racjonalna, merytoryczna analiza!**

Aby obronić się przed wpływem emocji, (1) układaj swoje decyzje na kartce papieru, robiąc listę korzyści i strat, które poniosą wszyscy uczestnicy; (2) poproś osobę niezaangażowaną emocjonalnie o stworzenie takiego zestawienia.

Konkretny przykład: sposobem rozwiązania problemu związku uczuciowego może być anonimowe opisanie perypetii z życiowym partnerem na jakimś forum internetowym. Porady osób niezaangażowanych emocjonalnie pozwolą uwolnić się z „uczuciowego zaślepienia”.

C. Znaj i kontroluj własne słabości

Skuteczność fortelu polega na subtelnym, psychologicznym wykorzystaniu „słabości” — potrzeby podreperowania naszego ego, potrzeby przyjaźni, miłości i szacunku, skłonności do silnych emocji, przywiązania do osób i rzeczy. Każdy człowiek ma takie słabe miejsca.

Słabością może być nabyty w dzieciństwie lęk przed odrzuceniem, potrzeba udowodnienia swojej wartości, obiektywna konieczność zapewnienia bezpieczeństwa sobie i bliskim. Często są one wyparte i skrywane głęboko, a przez to tym bardziej podatne na manipulację. Człowiek kroczący pewnie swoją drogą może ciężką pracą przekształcić te wrażliwe punkty w motywację do twórczego rozwoju. Inny, np. poddany

wyuczonej bezradności »20.1, może zaniechać wyuczenia się, jak panować nad żywiołem ukrytych sił. A wtedy, gdy przeciwnik lub przypadek postawi go przed dylematem, staną się dźwignią umożliwiającą zadanie dotkliwego ciosu.

Obrona przed fortem

D. „Panie Boże, strzeż mnie przed przyjaciółmi...”

Jak rozpoznać udawaną przyjaźń albo życzliwość? Najważniejsze jest pytanie o moment, o wydarzenie, w którym przyjaźń gwałtownie się urywa. Akt zdrady, zerwania przyjaźni zachodzi zwykle z podpuszczenia trzeciej strony! Będzie to ktoś, kogo uraziłeś wieki temu. Będzie to skutek zagrywki dyplomatycznej wrogiemu, ale udającego przyjaźń państwa. W takich sytuacjach „przyjaciel” jest stawiany pod murem (dylematem, s. 133). Musi podjąć mniej lub bardziej uświadomioną decyzję: wybrać między lojalnością wobec ciebie a nową ofertą, kuszącą atrakcyjnymi korzyściami.

W chwili rozstrzygnięcia takiej rozterki decyzja jest często podjęta kompulsywnie, a przyczyny jej podjęcia są błahe lub przypadkowe. Najgroźniejsze jest jednak to, że zmiana postawy nie jest sygnalizowana otwarcie. Co więcej, zemsta za zniewagę może być dla urażonego ważniejsza niż interes finansowy czy wierność zasadom kodeksu honorowego, wyznawanym wcześniej i później.

Nieświadome urażenie przyjaciela mogło zajść dopiero co, ale też znacznie wcześniej, w wyniku nieuwagi, np. nazwania serdecznego przyjaciela „głupkiem” w obecności osób trzecich czy żartobliwego określenia domu miłośnika psów „psiarnią” w niewłaściwym momencie (żartujący mógł być rozweselony kilkoma kieliszkami, a właściciel psiarni dzień wcześniej dowiedział się, że sąsiad mu podtruł jednego z pupili).

To właśnie w takich chwilach tamten może przekwalifikować waszą relację na „ja już tylko czekam na dobrą okazję, ty gnido”. Jego honor (!) będzie we własnych oczach zachowany, gdyż zdrada następuje wobec „wyjętego spod prawa”, „winnego, który przecież sam udowodnił, że nie zasługuje na uczciwe traktowanie” (więcej w ramce na [s. 319](#)).

Da się jednak dostrzec symptomy takiej zmiany. Głęboko skrywana pogarda może się przejawiać m.in. w **mikroekspresjach** czy braku śmiechu po opowiedzeniu dowcipu. Przeciwdziałanie: zachowaj szczególną ostrożność i dbaj, aby nie urazić przyjaciół czy wrogów niestosownym słowem i działaniem. Szczególnie pilnuj się przed tymi, którzy są w pozycji dogodnej, by zepsuć twoją przyjaźń, i mają w tym interes lub — być może przede wszystkim — mogą z tego czerpać emocjonalną satysfakcję.

Postępuj jak Zhuge Liang w przykładzie [»16.1](#): traktuj przeciwnika z najwyższym szacunkiem bez względu na to, co robi tamten. Jest to o tyle trudne, że trzeba traktować drugą osobę z szacunkiem rozumianym z punktu widzenia jej własnego poczucia honoru i przez jej system wartości. Z zasady są one trudne do odgadnięcia, gdyż ludzie zwykli ulegać silnemu złudzeniu, że własne zasady są oczywiste również dla innych.

Mikroekspresje

Są to trwające ułamki sekund wyrazy emocji, które pojawiają się na twarzy mimowolnie. Według niektórych hipotez kierowane są przez inny system kontroli mięśni niż ten użytkowany świadomie – różnica byłaby więc fizjologiczna, a nie nabyta – nie podlegałaby treningowi samokontroli ani chęci ukrycia kłamstwa.

Na polu badań mikroekspresji grasują nieweryfikowalne i nadal badane hipotezy, stąd do ich opisów należy podchodzić z dużą ostrożnością.

E. Nie ulegaj pochlebstwom

Choćby pochlebstwo wydawało się najwulgarniejsze, przynajmniej połowa wydaje się zawsze prawdą.

— Fiodor Dostojewski

Każdy z nas chce uważać się za człowieka dobrego, uczciwego, pracowitego itp., słowem — za wzór cnót. A osoba, która upewnia nas w naszej wspaniałości, automatycznie zdobywa nasze zaufanie. Ten, kto wytknie nam obłudę lub inaczej narazi pozycję w grupie bądź samoocenę — staje się śmiertelnym wrogiem. Wszelkie miłe dla ucha słowa, pochlebstwa i obietnice, trafiające idealnie w twoje psychiczne potrzeby, powinny być podejrzane. Choć przyjemnie się ich słucha, mogą być sposobem osłabienia czujności i woli walki.

Ale rzeczywistość jest zazwyczaj zupełnie różna od pragnień, które często przybierają patologiczną postać pobożnych życzeń i samooszukiwania — tym zacieklej bronionych, im bardziej sprzecznych z niewygodną rzeczywistością. Pochlebstwo to transakcja. Może być próbą narzucenia wymiany: ja dam ci dobre samopoczucie, a ty ustąpisz mi w jakiejś sprawie.

Prawdziwy przyjaciel jest po to, aby wskazać nasze wady i słabostki — co pozwoli nam nawiązać kontakt z rzeczywistością i zlikwidować własne wady nie przez ich ignorowanie, a za pomocą wytężonej pracy. Piękne komplementy, owszem, czasem pomagają pozyskać wiarę w siebie, jednak zazwyczaj są raczej szkodliwe, a zwykle stanowią symptom nieczystych intencji wypowiadającego, a więc i zagrożenia.

F. Nie przeceniaj własnych możliwości

Największym niebezpieczeństwem jest własna pycha i arogancja. Cechy te mogą być sprytnie wzmacniane przez planującego twoją zgubę

przeciwnika. Błędne przekonanie o słuszności własnej decyzji, a jednocześnie odmowa rzetelnego sprawdzenia przesłanek i rozumowania to niemal pewna klęska. Wyrosłe na przeszłych sukcesach pewność siebie, odcięcie od rzeczywistości, stały się przyczyną żałosnego upadku niejednego wielkiego człowieka i zguby niejednej armii. Stąd powiedzonko „generałowie szykują się do wygrania poprzedniej wojny”. Zdolność do trzeźwej, nieprzyjemnej dla siebie oceny własnego charakteru i realnych możliwości jest więc najlepszą obroną.

Upewnij się, że w twoim otoczeniu zawsze jest ktoś, kto „sprowadzi cię na ziemię” — nawet dotkliwie obrażając. Taką funkcję budziciela spełniał niewolnik stojący za odbierającym triumf zwycięskim rzymskim wodzem. Miał on powtarzać *memento mori* — pamiętaj o śmierci¹⁰³... i o tym, żeś tylko człowiekiem, którego chwała w każdej chwili może się skończyć.

G. Strzeż się przyjaciół „znikąd”

Inną zasadą bezpieczeństwa jest czujność w sytuacji, gdy przeciwnik chce zaprzestać walki lub obca osoba bez wyraźnego powodu wyraża ochotę, by się zaprzyjaźnić. Taka nagła chęć zaprzyjaźnienia się powinna być sygnałem do alarmu. Jeśli stwierdzisz, że wysyłając sygnały przyjaźni, prowadzi sprzeczne z nimi działania, znak to, że próbuje cię omamić przed niespodziewanym atakiem. Jeśli zaś osoba ta w jakiś sposób wzbudza litość i współczucie, może to być fortel *zaszkodzić sobie, by wzbudzić zaufanie* »34.

Musisz sprawdzić wiarygodność gestów przyjaźni, nie zważając na własne nadzieje, emocje i okazywane innym sygnały zaufania — nawet jeśli masz tym kogoś urazić. „Ufaj, ale sprawdzaj”, jak mówił chorąży pokoju Józef Stalin. Niech chwalcący uzasadni swój zachwyty. Jeśli tego nie potrafi, chce tego czy nie, jest niebezpiecznym pochlebcą.

Dobłą metodą jest niegrzeczne wystawienie nowego bądź starego „przyjaciela” na próbę. Spróbuj pożyczyć od niego jakąś drobną kwotę. Taką „ustawką” **stawiasz go przed dylematem**: dać dowód przyjaźni czy upust hołubionej pogardzie. Zdziwiająco często skrywane żale sprawiają, że testowanej osobie będzie szkoda zainwestować w dalsze udawanie przyjaźni symbolicznych dwóch dych. Trochę żartem — to, zdaje się, legenda miejska — potencjalnego terrorystę można wytypować po tym, że kupuje bilet na samolot tylko w jedną stronę.

fortel jedenasty: Poświęć śliwę, by uratować brzoskwinie

李代桃僵

Poświęć jedno, aby uratować drugie — coś mniej cennego dla ratowania czegoś znacznie ważniejszego. Poświęć wszystko w imię zwycięstwa, a osiągniesz przewagę nad mniej zdeterminowanym przeciwnikiem.

Ale w najgłębszym sensie to fortel obrony przed dylematem.

W zmaganiach straty są nieuniknione: nie pozwól innym postawić się przed dylematem. Dokonaj wyboru zawczasu i rozważnie, a nie pod presją niespodziewanych lub nieuchronnych okoliczności.

Wzorzec

Gdy jesteś do czegoś bardzo przywiązany, stanowi to twoją słabość. Zawczasu decyduj, co jest dopuszczalną dla ciebie ceną zwycięstwa: w kontrolowany sposób oddaj to, co mniej cenne, i uniknij szantażu.

Sprytny wróg zamiast dać ci problem do rozwiązania, postawi cię przed nierozstrzygalnym dylematem, który sparaliżuje twoją swobodę działania lub zmusi do wyboru tylko pozornie mniejszego zła. Każdy, kto dostrzeże twoje ograniczone pole manewru, będzie mógł skuteczniej przewidzieć

twoje plany bądź w ten czy inny sposób tobą sterować. Istotą fortelu jest zawniasu rozstrzygnąć taki dylemat.

Bezwzględnym przeciwnik *podpali twój dom*, a potem wykorzystyła twoje rozpaczliwe próby ratowania drogiej ci osoby lub dobytku «8. Zabierz mu tę dźwignię wpływu na twoje działanie. Pogódź się ze stratą — najlepiej nie okazując tego na zewnętrz. Zyskasz w ten sposób przewagę nad przeciwnikiem: spodziewa się niezdecydowania, rozpaczliwych prób ratunku. Gdy jego oczekiwania i kalkulacje trafią w próżnię — sam wlezie w pułapkę zbudowaną z twojej zawniasu „odpłakanej” determinacji.

Fortel, zgodnie z chińską maksymą dotyczącą gry w szachy, zaleca „poświęcić pionka, by uratować rydwan”. Jest to racjonalna decyzja ograniczenia strat przez dobrowolne i planowe oddanie tego, co i tak ma się stracić. Sztuką, a raczej przejawem siły charakteru jest zawniasu znać swoje własne priorytety po to, aby w sytuacji kryzysowej móc bez zbędnej zwłoki podjąć bolesną decyzję. Bądź jak schwytyany w potrzask lis, który odgryza własną łapę, by odzyskać wolność.

Sytuacja poświęcenia czegoś mniej ważnego jest powszechna w naszym życiu codziennym. Sadownik często musi wycinać część drzew po to, aby te drzewa, które pozostaną, mogły mieć wystarczająco dużo miejsca i światła. Wycięcie części pędów lub gałęzi drzewa sprawi, że wyda ono większe owoce. Zbrojne zmagania z przeciwnikiem nieodłącznie związane są z ponoszeniem strat. Dowódcy, zwłaszcza w czasach historycznych, stają w obliczu decyzji wysłania na śmierć części żołnierzy, nierzadko wyłącznie dla odwrócenia uwagi.

Jednym z wariantów fortelu jest zrzucenie winy na kogoś, kogo można poświęcić. Winę przelewa się na kozła ofiarnego, by ocalić prawdziwego winowajcę, który jest zbyt cenny, by mógł ucierpieć. Gdy instytucja chce przywrócić swoje dobre imię, wystawia na żer prasy i opinii publicznej

pracowników na eksponowanym stanowisku. Zgodnie z tym piarowskim przepisem w Polsce czasów PRL osobą odgrywającą rolę kozła ofiarnego, ściągającego na siebie nienawiść narodu, był rzecznik prasowy rządu Jerzy Urban.

Swojej nadzwyczajnej biegłości na polu wyczuwania, rozumienia i kierowania nastrojami i opiniami, zwłaszcza powiązanych z rozładowaniem frustracji, Urban dowiódł także już po zmianie ustrojowej. Prowadzony przez niego periodyk osiągał milionowe nakłady. Wcześniej jedną z funkcji jego wystąpień było przekierowanie i rozładowanie w kontrolowany sposób napięcia społecznego. Takie rozładowanie „negatywnych energii” bodaj najtrafniej zilustrował Marcin Wolski. Opisał on jak reżym fikcyjnego państwa Trapezji wykorzystuje schwytanego wilkołaka. Do znieważania więźnia ustawiała się długa kolejka:

[...] w szykowną damę z pieskiem wstąpiła furia. Z elegancko umalowanych ust wyleciał stek najbardziej wulgarnych przekleństw, pięści zaczęły wygrażać zwierzęciu. Z tego, co wykrzykiwała, Meff zrozumiał, że przeklina kosmatego więźnia za wszystko. Za nieudane życie, za niedostatek, za ciężką pracę, za permanentny brak spokoju i pewności jutra [...]. „Ty przeklęty bandyto! Ty skurwysynu! Ty kapitalisto, ty!”... Aż wreszcie przekleństwa przeszły w jedno nieartykułowane rżenie i stłumiony szloch.

Rozsunęły się drzwi z drugiej strony. Weszło trzech mężczyzn w kitlach. Dwóch ujęło pod ramiona wyczerpaną niewiastę, która nagle oklapła jak ciasto pod wpływem przeciągu, a trzeci podszedł do szyby i rutynowo przetał ją szmatą. [...]

Wszedł następny facet. Rekordowy zbieracz bawełny. Przez chwilę milczał, po czym uniósł żylastą pięść, pogroził Wilkołakowi, rzucając jeden wszystko mówiący dźwięk: „Tyyy!” i splunął dokładnie w środek szyby¹⁰⁴.

Przykłady historyczne

11.1. Ostatni męski potomek rodu Zhao¹⁰⁵ Chiny, Epoka Wiosen i Jesieni

Tu Anjia był faworytem Linga, księcia państwa Jin 晉. Władca ten był tyranem i został wkrótce zamordowany. Utraciwszy patrona, Tu Anjia oskarżył Zhao Duna o współudział w spisku i zażądał, aby cały klan Zhao został unicestwiony. Syn zabitego, książę Jing 景, był wtedy młody i niedoświadczony — uwierzył w oskarżenie Tu i dał swoje pozwolenie na wykonanie najwyższej możliwej kary — zagłady całego klanu Zhao. Posiadłość klanową otoczyło 3000 żołnierzy, którzy bezlitośnie wymordowali starców i dzieci.

W otoczonym domu nie było małżonki głowy rodu Zhao. Brzemienną kobietę w ostatniej chwili przewieziono do pałacu księcia. Wieść o tym niedociągnięciu dotarła do Tu Anjia. Kobieta była jednak spokrewniona z księciem, który nie pozwolił na wydanie jej siepaczom. Oprócz tego, według prawa, sama matka nie była objęta karą, gdyż należała do klanu swojego urodzenia. Tu musiał za wszelką cenę upewnić się, że urodzone dziecko, o ile będzie płci męskiej — ostatni dziedzic rodu Zhao — zostanie zabite. Tylko w ten sposób mógł zapewnić sobie spokojny sen przed przysłowiową zemstą za dwadzieścia lat. Naciskał księcia.

Obawy Tu, aby nie pozostawić nikogo pragnącego zemsty, okazały się trafne, gdyż uciekinierka powiła syna. Niemowlę zdążono ukryć w fałdach szaty niewiasty — na szczęście się nie darło — i Tu pomyślał, że dziecko zostało już wyniesione poza pałac.

Wtedy dwóch klientów rodu Zhao, Cheng Ying i Gongsun Chujiu, ułożyło plan uratowania dziecka. Było dla nich jasne, że Tu Anjia nie spocznie, zanim nowo narodzony dziedzic Zhou nie zostanie zabity. Należało więc podmienić niemowlę na inne. Wtedy Tu zabiłby niewinne

dziecko i zaprzestałby poszukiwań. Postanowili w ten sposób odpłacić za dobrodziejstwa zaznane od rodu Zhou.

Tak się złożyło, że w owych dniach żona Cheng Yinga również powiła syna, Cheng Ying postanowił więc poświęcić własne dziecko¹⁰⁶. Wywieziono je w okolice góry Shouyang i okreśną drogą powiadomiono o tym Tu. Uśmierciwszy wskazane niemowlę, uznał on, że w przyszłości nie będzie grozić mu niebezpieczeństwo.

Tymczasem ostatni potomek Zhao z pomocą wtajemniczonego lekarza Hana Jue został wyszmuglowany z pałacu w skrzynce na lekarstwa. Wychowaniem dziecka zajął się Cheng Ying. Gdy piętnaście lat później klan Zhao został oczyszczony z zarzutów i niebezpieczeństwo znikło, prawdziwa tożsamość ocalonego mogła zostać ujawniona. Dziecko wyrosło na młodzieńca, który — dowiedziawszy się o swoim pochodzeniu — z pomocą Hana Jue dokonał zemsty na zdradzieckim Tu Anjia. Gdy rzecz się dokonała, Cheng Ying nie miał już powodów do dalszego życia. Popełnił samobójstwo, rzucając się na miecz.

11.2. Generał Wu oddaje cesarstwo w ręce wroga Chiny, dynastia Ming

W 1644 roku upadająca dynastia Ming zmagiała się z zagrożeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Postępujący rozkład państwa zakłócił produkcję żywności, której w całym cesarstwie brakowało coraz dotkliwiej. W pewnym momencie iskra którychś tam z lokalnych zamieszek głodowych przekształciła się w ogarniającą cały kraj pożogę chłopskiego buntu. Motłochu przekształconego w armię pod komendą Li Zichenga nie dało się powstrzymać. Gdy Li zdobył Pekin, ostatni cesarz dynastii Ming popełnił samobójstwo.

W tym czasie armie urosłej w siłę Mandżurii, przylegającej do cesarstwa Mingów, a rządzonej przez regenta księcia Dorogona, czyhały tylko na okazję do wtargnięcia przez Wielki Mur. Okazja właśnie się materializowała.

Wu Sangui, generał dowodzący obroną Mingów, na wieść o zbliżającej się do stolicy armii buntowników opuścił umocnienia wokół strategicznie kluczowej przełęczy Shanhai i pospieszył na ratunek cesarzowi. Wieść o samobójczej śmierci władcy zastała go w drodze do stolicy. Dla Chińczyków cesarz to Syn Niebios — strażnik harmonii kosmosu, epicentrum i źródło wszelkiej cywilizacji. Cesarstwo stało wobec ludu w roli opiekuna i nauczyciela: zapewniało stabilność i pokój, edukowało lud, przez co pełniło też funkcję krzewiciela cywilizacji. Dlatego większym od Mandżurów zagrożeniem były powodowane głodem i niedolą zdziczałe hordy chłopstwa. Innymi słowy, dla generała Wu były one odpowiednikiem azjatyckiej dziczy sunącej na Warszawę w roku 1920. W obu wypadkach zagrożona była cała cywilizacja — odpowiednio wschodnia i zachodnia. Generał uznał, że lepsza już władza obcego Mandżura niż „porządk” władzy sowieckiej. Wróciwszy do przełęczy Shanhai, zwrócił się do Dorogona o pomoc w wyparciu buntowników ze stolicy. W swoim liście do księcia napisał: „Jedna taka szansa na tysiąc lat”.

To była szansa jedna na tysiąc lat. A Dorogon wykorzystał ją bez zastanowienia. Po otrzymaniu listu natychmiast ruszył ze swoją armią do przełęczy Shanhai. W tym czasie dwustutysięczna armia buntownika Li Zichenga ruszyła ku przełęczy, aby pokonać wiernego zmarłemu cesarzowi generała Wu. Awangarda armii chłopskiej przekroczyła Wielki Mur, aby dojść do kluczowej przełęczy od północy. Została jednak zaatakowana i otoczona przez siły mandżurskie. W tym samym czasie generał Wu składał hołd Dorogonowi, m.in. obcinając swoje włosy na mandżurską

modłę¹⁰⁷, i poprowadził swojego nowego pana przez przełęcz. Mandżurowie stali się władcami imperium Mingów.

Dorogon musiał teraz rozprawić się z buntownikami. Do walki z ich armią wysłał wpierw armię cesarską (*zabij pożyczonym nożem* «3»). Dopiero po wielu godzinach boju, gdy armia Mingów i armia buntownicza zmęczyły się i wzajemnie wykrwawiły, wprowadził swoich Mandżurów do walki. Armia Li Zichenga uległa pod naporem, uszła z pola bitwy i pospiesznie wycofała się do Pekinu. Sam Li w ekspresowym tempie¹⁰⁸ mianował się cesarzem, aby już następnego dnia uciec na południe przed następującą na niego armią mandżurską. Znalazł jedynie czas, aby w zemście za swoją porażkę wymordować członków rodziny generała Wu.

Porady praktyczne

Zastosowanie

A. Poświęć coś małego

Taktyka poświęcania mniej ważnych pionków w celu ochrony ważniejszych jest kluczem do zwycięstwa w znanych nam szachach, ale też w chińskiej grze *go*. Miała głęboki wpływ na starożytną chińską myśl wojskową (patrz Aneks). Potraktuj stratę jako inwestycję lub cenę zakupu zwycięstwa. Ta inwestycja ma za każdym razem różną postać — nie tylko pieniędzy przyniesionych pod zamek na rysunku dowcipnego rysownika (s. 59). O jej skuteczności decyduje przede wszystkim nieoczekiwana przez przeciwnika forma.

Skoro strat nie da się uniknąć, należy tak planować rozgrywkę, aby były one mniejsze, mniej dotkliwe od strat przeciwnika i stanowiły rozsądną, zawczasu skalkulowaną cenę za odniesione korzyści. Czasem taka linia postępowania ma tę dodatkową wartość, że nasze straty przeciwnik uzna za

oznakę niekompetencji. Może dzięki temu stanie się mniej ostrożny i wystawi się na kontratak. Wtedy zadziała fortel *udawaj szalonego, zachowaj zmysły* »27.

B. „Pożycz” przeciwnikowi drobne korzyści

Zwycięski przeciwnik często wpada w pychę i zaczyna lekceważyć osobę działającą ulegle, biernie. Innymi słowy, zaczyna postrzegać konflikt w kategoriach relacji hierarchii i dominacji. Błąd. Takie odklejenie od rzeczywistości staje się zaczątkiem zguby. Najtrafniej podsumował to Xun Yi (»24.1), doradzając władcy: „Ofiaruj mu [władcy Yu] więc swoje najcenniejsze konie i nefryty. [...] Gdy tylko pokonamy Guo, przyjdzie i pora na Yu [i odzyskasz to, co dałeś]. Potraktuj więc te oddane konie [w innych kontekstach będą to np. ustępstwa w negocjacjach, własne ponizenie] jako oddane do przechowania w odległej stajni, a nefryty jako depozyt złożony w skarbcu znajomego”. Takie działanie to jednocześnie fortel *chcesz złapać? wpierw popuść!* »16.

C. Przyznaj się do małego występku, by ukryć duży

Gdy zostaniesz przyłapany na występkę, możesz uchronić się przed większą karą, godząc się na karę mniejszą. Jest to powszechna praktyka zwłaszcza w sądowych sprawach karnych. Czasem lepiej dla delikwenta, jeśli przyzna się i poniesie karę za mniejszą przewinę, niż miałby iść w zaparte i narażać się na wszechstronne śledztwo, w trakcie którego mogłyby zostać ujawnione znacznie gorsze sprawy.

D. Stan wyższej konieczności jest usprawiedliwieniem

Poświęcenie czegoś cennego może być postrzegane przez obserwatorów jako czyn niemoralny, co w dalszej konsekwencji może doprowadzić do utraty dobrego imienia bądź opuszczenia przez sojuszników. Musisz mieć

przygotowane zawczasu dobrze brzmiące usprawiedliwienie takiego, a nie innego postępowania.

Jeśli więc dowódca wysłał oddział żołnierzy na pewną śmierć, to — o ile sytuacja pozwala — winien jasno wskazać, dlaczego ofiara idących na śmierć jest niezbędna dla dobra całej grupy, której są częścią — czy to plutonu, czy całej ojczyzny. Ich ofiara musi mieć łatwą do uzmysłowienia wartość, choćby w postaci uratowania życia większej liczby ludzi. Tylko taki rozkaz będzie postrzegany jako wyższa konieczność.

Czasami pod presją jesteśmy zmuszeni zrobić coś niezgodnego z prawem lub kompromitującego. Może to być prowadzenie samochodu bez prawa jazdy, ale w celu ratowania czyjegoś życia. W prawie cywilnym i karnym istnieje pojęcie stanu wyższej konieczności jako instytucji uchylającej odpowiedzialność za czyn.

Przeciwdziałanie

E. Nie ciesz się drobnym zwycięstwem

Niewielkie zwycięstwo nie jest końcem wysiłku. Niech podniesie twoje morale, ale nie może sprawić, że zaczniesz działać na pół gwizdka i przegapisz pułapkę przeciwnika. W jego interesie leży przecież, abyś sam własną decyzją zaniechał dalszych wysiłków. Upewnij się, że twoja wygrana nie jest ulotna i nie wynika z kalkulacji oponenta.

fortel dwunasty:
Wykorzystaj okazję, by zagarnąć
każdą kozę

順手牽羊

„Z braku podkowy zginęło królestwo” — uczy nas znane przysłowie. Nie sposób przewidzieć, która podkowa, a raczej kropla, przeleje czarę. Dlaczego sądzisz, że to ta ostatnia? — dbaj o wszystkie.

Nie odpuść żadnej okazji i schyl się po każdą odrobinę — łączna wartość drobnych korzyści może zadecydować o wyniku zmagania. Wykorzystaj nawet najmniejszą sposobność do poprawienia własnej sytuacji. Każde działanie, które ma choć o milimetr osłabić siłę przeciwnika, jest warte podjęcia.

Wzorzec

Istotą tego fortelu jest wykorzystanie wszelkich nadarzających się sposobności, aby osłabić przeciwnika, a wzmocnić siebie. Pierwotnie zalecenie to „zabierz wszystko, czego wróg nie upilnuje”, nieważne, jak mała byłaby to korzyść.

Zazwyczaj wszyscy są skoncentrowani na wyraźnie dostrzegalnych przewagach i korzyściach, które swoją wielkością usprawiedliwiają podjęcie fatygi. Jednak to akumulacja drobnych spraw, do których mało kto przywiązuje znaczenie, z czasem doprowadza do przełomu lub zasadniczej zmiany w układzie sił. Metodycznie, zbierając „ziarnko do ziarnka”, osłabiaj przeciwnika, a wzmacniaj siebie.

Dwa cele fortelu zbierania drobnych korzyści to wykorzystać każdą nieuwagę przeciwnika, a próg podejmowanego działania przesunąć maksymalnie w dół — i fatygować się o dosłownie każde ździebełko siana dla koni i każdą pozyskaną na wrogu strzałę.

Sun Zi zaleca nam zaopatrywać się na nieprzyjacielu:

Mistrz posługiwania się siłami zbrojnymi nie przeprowadza dodatkowego poboru do wojska ani nie wysyła dłań zaopatrzenia trzy razy. Cały ekwipunek bierze on z własnego kraju, zaś żywność i furaz od wroga. W ten sposób jego armia nigdy nie cierpi braków w zaopatrzeniu. (Sun Zi 2.4)

Sun Zi w swoim traktacie pisze, że żywność zdobyta na przeciwniku jest dwudziestokroć cenniejsza: uszczupla zasoby wroga, a jednocześnie nie drenuje się zasobów własnego kraju, a więc nie przyczynia się do niezadowolenia ludu. Zmniejsza też zależność od łatwych do przerwania linii zaopatrzeniowych.

Na tej prawidłowości zasadzał się wysiłek wojenny wojsk Konfederacji w czasie amerykańskiej wojny secesyjnej. Bez zdobywania zaopatrzenia na wrogu mikroskopijny w zestawieniu z Północą przemysł Południa nie byłby w stanie sprostać potrzebom zasobożernej wojny.

Aby realizację fortelu zwieńczyć sukcesem, należy odkryć, co jest paliwem zasilającym przeciwnika, a co może być przedmiotem manipulacji lub zostać wykorzystane również przez ciebie. Takie rozeznanie jest

szczególnie ważne w wojnie opartej na technologiach. Swego czasu w ręce armii dowodzonej przez „Lisa Pustyni” Rommla wpadł wrak alianckiego samolotu, w którego środku był egzemplarz angielskiego radaru do wykrywania okrętów podwodnych. Znaleździ zostało zlekceważone, gdyż podwładni Rommla uznali, że wywiad już wcześniej miał dostęp do tej ściśle tajnej maszyny. W rezultacie Niemcy stracili sporo bezcennego czasu, zanim radar trafił w ręce ich naukowców i pozwolił im skonstruować metox — detektor radaru, którego rozpaczliwie potrzebowali do ochrony swoich U-Bootów.

O skuteczności dużych przedsięwzięć decyduje praca zespołowa. Często kluczem do zwycięstwa jest poziom wyszkolenia, doświadczenie oraz morale podkomendnych i dowódców. Przekłada się ono na kompleksowe, systemowe zapobieganie drobnym błędom, wprowadzanie rozwiązań racjonalizatorskich z wykorzystaniem efektu skali.

Pozbawienie przeciwnika skutecznych podwładnych (dowódców, menedżerów) i przeciągnięcie ich na własną stronę wzmocni ciebie, a osłabi tamtego. Czujnie obserwuj, w jaki sposób oponent traktuje innych. Być może będą oni skłonni zmienić szefa — z niespełnionymi ambicjami, zawiedzeni nierozważnym ich zdaniem postępowaniem aktualnego przełożonego lub urażeni jego zachowaniem. Tak właśnie postąpił Cao Cao w swoich (nieopisanych w tej książce) zmaganiach z Yuanem Shao. Dzięki skrupulatnie okazywanej uprzejmości pozytywnie kontrastował z impulsywnym i cholerycznym przeciwnikiem, czym wywołał zamierzony efekt: przejście na jego usługi bezcennych doradców adwersarza.

Przykłady historyczne

12.1. Jak Hitler przegrał wojnę Europa, II wojna światowa, 1941–1942

Celem kampanii rosyjskiej jest zredukowanie populacji Słowian o 30 milionów.

— Heinrich Himmler, 1941

Niemiecka doktryna kolonialna jasno określała obywateli ZSRS jako zwierzęcą masę, która wcześniej czy później ma podlegać fizycznej eliminacji. Ideologia rasowego oczyszczenia narodu niemieckiego kolidowała ze strategią podboju Związku Sowieckiego. Realizowaną przez Hitlera doktrynę można streścić tak: jesteśmy zobowiązani tępić tę ludność, bowiem wchodzi to w zakres naszej misji ochrony ludności niemieckiej. Będziemy musieli opracować technikę niszczenia. Jeżeli posyłam w piekło wojny kwiat narodu niemieckiego, bez najmniejszej litości przelewając drogocenną krew niemiecką, to bez wątplenia mam prawo zgładzić miliony ludzi niższej rasy, którzy mnożą się jak robactwo.

Hitler walczył z komunistami od początku swojej kariery politycznej, jego nieprzejednana postawa wobec reprezentantów sowieckiego systemu jest więc naturalna¹⁰⁹. Współpraca dwóch potęg nawiązana wkrótce po Wielkiej Wojnie była obu stronom potrzebna z przyczyn czysto pragmatycznych: Niemcom do początkowo sekretnej odbudowy armii i dla dostaw surowców, a Sowietom dla pozyskania technologii i uprzemysłowienia kraju. Doraźna natura „przyjaźni” była dla obu stron zupełnie oczywista.

Gdy karty poleciały na stół, w początkowych tygodniach trwania operacji „Barbarossa”, sukcesy niemieckie były spektakularne. W tym okresie starcia ze Związkiem Sowieckim Niemcy mogli liczyć na przyjazne nastawienie ludności krajów bałtyckich i Ukrainy — żołnierzy niemieckich witano tam często chlebem i solą. Mając jednak pewność nadchodzącego

zwycięstwa, Niemcy nie stworzyli i nie próbowali nawet stworzyć warunków pozwalających pozyskać dla niemieckiej sprawy serca i umysły narodów wyzwalanych spod krwawej tyranii bolszewizmu. Ukraińcy i inne narody były co prawda zachęceni mglistymi obietnicami niepodległości, ale nikt z „rasy panów” o to nie dbał tak, jak należało. Morale wyzwolenicznych oddziałów paramilitarnych i regularnych szybko się pogarszało, gdyż niemieccy oficerowie traktowali podkomendnych jak podludzi.

Błąd Hitlera i ogólnie Niemców celnie wyjaśnia szerzej cytowany na s. 616 Dave Grossman. Sięgające bestialstwa odmówienie człowieczeństwa niższemu rasowo wrogowi niwelowało instynktowną niechęć do zabijania, a szerzej — dezaktywowało instynktowną niechęć do przejawiania agresji wewnątrzgatunkowej. Zwiększało to niemiecką skuteczność w walce i eksterminacji ludności, ale... drugim, nierozzerwalnym efektem było to, że kooperacja czy partnerstwo z odczłowieczonymi stawała się trudna do pomyslenia. *A package deal*, jak to mówią Amerykanie. Miecz o dwóch ostrzach.

Sukces niemieckiego blitzkriegu mógł trwać tylko w ściśle określonych warunkach zapewnienia pełnej mobilności i zaskoczenia przeciwnika. Formuła wyczerpała się z chwilą, gdy Armia Czerwona przestała się cofać i poddawać. Wpływ na taki stan rzeczy miała m.in. eskalacja krwawych żniw Einsatzgruppen (grup zadaniowych) SS. Z czasem złe traktowanie jeńców sprawiło, że czerwonoarmiści nie poddawali się nawet w beznadziejnym położeniu.

Niechęć do władzy sowieckiej, pamięć wojny domowej, przymusowa ateizacja, kolektywizacja i terror polityczny sprawiły, że społeczeństwo miało dość komunistów, zwłaszcza na terytoriach etnicznie nierosyjskich. Gdyby politykę oczyszczania przestrzeni życiowej odłożono na czas trwania działań wojennych, gdyby konsekwentnie wykorzystano

i podsycono antybolszewickie nastroje, Niemcy zrealizowaliby jedyny realistyczny scenariusz pokonania Rosji sowieckiej — przez doprowadzenie do upadku reżymu Stalina.

Odpowiednie działania podejmowano. Na przykład Kozakom pozwolono na organizację autonomicznych ministerstw. Jednak „taka strategia kłóciła się z samą istotą nazizmu”¹¹⁰ oraz celami dalekosiężnymi Hitlera. Niemcy parli na wschód, by zdobyć przestrzeń życiową. W 1943 roku Hitler miał ponownie odrzucić pomysł ze względu na cele wojenne — zdobycie przestrzeni i zniewolenie Słowian. Znow cel wojny były sprzeczne z krokami, które miały sprzyjać zwycięstwu. Argument, iż trzeba zorganizować ukraińskie państwo, był mrzonką zarówno teraz, jak i wcześniej, a poza tym oznaczałoby to przekreślenie celu toczenia wojny, czyli zasiedlenie Aryjczykami terenów należących podówczas do Ukrainy.

Zupełnie odwrotne działania podjęli alianci w czasie inwazji w Afryce Północnej. Planiści zadbali nawet o dostarczenie lądującym wojskom m.in. sześciu ton pończoch i damskiej bielizny. Za pomocą tych prezentów zjednywano przywódców miejscowych plemion i ludów, ale też przedstawicieli rządu Vichy.

Andrew Roberts przytacza tytułem anegdoty sytuację, gdy latem 1944 roku po inwazji w Normandii Churchillowi doniesiono, że żołnierze narzekają na monotonię racji frontowych i brak chleba. Nakazał on, aby natychmiast przyspieszono wysłanie kolejnych piekarni polowych. Coś takiego było niewyobrażalne w warunkach niemieckich. Na dodatek Hitler, oprócz tylko początkowo zgodnego z rzeczywistością przekonania o wyższości taktyki blitzkriegu, przewagę niemieckiego żołnierza widział wyłącznie w jego moralnej i rasowej wyższości, i z zasady lekceważył ich podstawowe potrzeby. Raz, że nikt nie ośmieliłby się informować o takich

problemach Hitlera, a dwa — żadna z gazet niemieckich nie odważyłaby się na jakąkolwiek krytykę wodza.

12.2. Wietkong zbiera niewybuchy Wietnam, lata sześćdziesiąte XX wieku

W trakcie konfliktu w Wietnamie rocznie około 20 000 ton materiałów wybuchowych było do pozyskania z niewybuchów z amerykańskich broni. Niewybuchy zbierano także w Laosie, który był intensywnie bombardowany przez Amerykanów w zasadzie przez cały okres wojny w Wietnamie: szacunkowo jedna trzecia zrzuconych bomb nie wybuchła i część z nich do dziś stanowi zagrożenie dla mieszkańców.

Ochotnicy zbierali te niewybuchy i pozyskiwali nie tylko materiały wybuchowe, ale też inne elementy potrzebne do budowy pułapek domowej roboty. Takie pułapki odpowiadały za śmierć ok. 1000 Amerykanów w samym roku 1966. Sumaryczny wysiłek setek ludzi i ich mrowcza praca stanowiły znaczne wsparcie materiałowe dla działań partyzantów Wietkongu. Przez większość czasu trwania konfliktu byli oni uzależnieni od dostaw materiałów wojennych transportowanych szlakiem Ho Chi Minha.

Wietkong pozyskiwał też broń za pomocą przekupstwa żołnierzy południowowietnamskich.



Dwaj wietnamscy partyzanci rozpiłowują niewybuch. Współczesna makieta w skansenie Cũ Chi pod Sajgonem

Porady praktyczne

Gdy twoje siły są słabsze lub nie nadszedł czas na stoczenie decydującej bitwy, użyj wszelkich trików i strategii, aby osłabić przeciwnika. Dziel jego siły, szukaj miejsc łatwych do ataku, zmuszaj go do wysiłku i spraw, aby wyczerpywał swoje zapasy i wolę walki.

A. Z braku gwoźdźcia (a czasem podkowy) zginęło królestwo

Drobna sprawa, która wydaje się niewarta wysiłku, może później okazać się decydująca. Lenistwo i zaniedbanie w pozornie nieistotnej sprawie może przerodzić się w katastrofę. Pilnuj, aby żadne drobne błędy nie zostały wykorzystane przez przeciwnika. Ćwicz się w staranności i unikaniu drobnych uchybień, porządkuj swoje środowisko pracy i życia. Taka uciążliwa na co dzień pedanteria zaprocentuje w chwili starcia z przeciwnikiem, gdy zadbany i naoliwiony zamek karabinu umożliwi oddanie strzału. Inaczej usłyszysz *dead man's click* ¹¹¹.

B. Wygraj skrupulatnością — jak w wyścigu żółwia z zającem ¹¹²

Trzymaj się reguły małych kroków. Metodyczne zbieranie wszystkiego, co przybliży do zwycięstwa, może wydać owoce szczególnie wtedy, gdy druga strona nie przejawia podobnej skrupulatności.

Efekty szczególnie wyraźnie widać w postępowaniach sądowych, gdy jedna strona gromadzi i utrwała w formie procesowej dokumentację faktograficzną — pyta świadków, pozyskuje dokumenty, które składa do akt sprawy — od razu albo w odpowiednim czasie. Znaczenie i efekt takiego postępowania mogą początkowo być niewidoczne dla przeciwnika, przez co nie będzie w stanie temu przeciwdziałać, chyba że jest równie biegły i przewidujący. Wygrana następuje, gdy we właściwej chwili ujawnia się współzależność pomiędzy dowodami i wysnuwa z niej korzystne dla siebie wnioski.

C. Sukcesywnie wyszukuj słabości przeciwnika

Przewagę możesz uzyskać, nie tylko przejmując dobra materialne, ale i zbierając wszelkie informacje, jakie podpuszczony lub nieostrożny

przeciwnik dostarczy. Stwórz listę rzeczy, które go irytują lub napełniają lękiem. Kolekcjonuj listę jego ciemnych sprawek. Gdy je już ujawnisz, możliwe, że zniszczysz poparcie, jakim cieszy się wśród sojuszników, sąsiadów czy własnych podwładnych. Taka mozolna praca nad „rozpracowaniem” przeciwnika może przynieść efekty zupełnie niespodziewanie.

D. Nie każdą korzyść należy zgarnąć

Sun Zi ostrzega, że w niektórych sytuacjach nie należy sięgać po korzyści. Czasami skrupulatność może niepotrzebnie obudzić czujność przeciwnika lub dać mu „dobry” przykład do naśladowania. Poza tym przeciwnik też uczy się na błędach. Lepiej, żeby tego nie robił.

E. Podejmuj działania racjonalnie

Nigdy nie wiadomo, co może się przydać przeciwnikowi. Uważaj więc, aby nie dostarczyć mu łatwej zdobyczy. Humorystycznej ilustracji dostarczają wspomnienia Iona Pacepy, szefa wywiadu reżymu Ceaușescu. Wspomina on taki dialog: „W zeszłym tygodniu Coman mówił mi coś o Biblii na kasetach. Nie bardzo rozumiem — o co tu chodzi?”, „Nasza placówka DIE w Nowym Jorku doniosła, że do końca tego roku dziesięć tysięcy Biblii zostanie nagranych na kasety — ponieważ tamci doszli do wniosku, że kasety łatwiej będzie przemycać do Rumunii niż egzemplarze książkowe. [...] Jeśli przyjąć, że każda Biblia zmieści się na dziesięciu kasetach — a i to nie jest możliwe — to zyskamy sto tysięcy kaset. Przekaż je wszystkie Securitate, niech je skasują i użyją do podsłuchów” ¹¹³.

Przeciwdziałanie

F. Zawczasu minimalizuj możliwe straty

Straty można minimalizować, a także podjąć działania zapobiegawcze — aby zignorowany drobny problem nie urósł do rozmiarów uniemożliwiających zachowanie kontroli. Pragmatyczni Chińczycy powtarzają sobie przysłowie: „Poniesiona strata jest w rezultacie zyskiem, bowiem pomoże ustrzec się podobnego zdarzenia w przyszłości”. Ucz się na drobnych błędach — najlepiej cudzych — i spraw, aby skrzętnie zdobywane doświadczenie zaprocentowało.

G. Pozbaw przeciwnika korzyści z jego zwycięstw (taktyka spalonej ziemi)

Siłą napędową i motywacją atakującego przeciwnika jest jakiś rodzaj zysku. Często jest to obszar i znajdujące się na nim zasoby. Zwykle najeźdźca zdobyczami zaspokaja doraźne potrzeby swojej kampanii: zaopatruje się, grabiąc terytorium, które zdobywa, odciążając w ten sposób własne linie zaopatrzeniowe.



Kontrolowana przez Republikę Chińską na Tajwanie wysepka Jinmen (金門, też Kinmen, Quemoy), leżąca tuż przy brzegu kontynentu, na początku lat

pięćdziesiątych była regularnie ostrzeliwana przez artylerię ChRL. Walające się wszędzie korpusy pocisków zostały skrzętnie wybierane. Dziś służą do wyrobu pamiątkowych noży, kupowanych z dreszczykiem ambiwalencji przez „komunistycznych” turystów z Chin, którzy tłumnie odwiedzają wyspę

Musisz pozbawić go zdobyczy: sprawić, że wszystko, co ci odbierze, stanie się bezwartościowe. Najczęściej stosowanym wariantem takiej metody jest „rosyjska” taktyka spalonej ziemi, która była i jest stosowana z powodzeniem w wielu wojnach od najwcześniejszych czasów historycznych. Przed postępującą armią gospodarz terenu niszczył wszystko — uprawy, budynki, drogi. Takie postępowanie nie tylko pozbawia agresora impetu, ale też czyni jego przedsięwzięcie nieopłacalnym.

Taktyka spalonej ziemi to potężna dźwignia psychologiczna, gdyż gotowość do niszczenia tego, co i tak się straci, ma walory zniechęcające. Jeśli przeciwnik zostanie nauczony (uwarunkowany) doświadczeniem, że prędzej zniszczymy sami to, co chce na nas zdobyć, być może zrezygnuje z ataku na nas.

Na tym rozumowaniu opierała się strategia obronna Szwajcarii w latach trzydziestych i czterdziestych XX wieku. Niemiecka inwazja miała zaskutkować natychmiastowym zniszczeniem przez obrońców tuneli i mostów łączących III Rzeszę z Włochami. Niemcom kalkulowało się więc grzecznie płacić za tranzyt.

Jak już wzmiankowałem na [s. 322](#), podobne rozumowanie przyświeca też takim usługom, jak antykradzieżowe znakowanie pojazdów — złodziej zrezygnuje z kradzieży pojazdu znakowanego i wybierze wolny od takiej „wady” albo — ogólniej — pozbawiony cech szczególnych.

fortel trzynasty: Uderz w trawę, aby wypłoszyć węża

打草驚蛇

Sprowokuj przeciwnika do przedwczesnego działania. Nie pozwól, by osiągnął pełnię sił. Zmusz go do ujawnienia obecności lub do reakcji, co pozwoli ci poznać jego siłę, strategię lub zamiary.

Zaskoczony zdemaskowaniem przeciwnik wpadnie w konfuzję, a w wyniku wykrycia jego przygotowania pójdą na marne. To okazja, by przejąć inicjatywę.

Wzorzec

Fortel ma przeszkodzić przeciwnikowi w skrytej realizacji przedsięwzięć. Jego istotą jest (1) sprowokowanie lub wymuszenie na przeciwniku, aby przystąpił do działania, zanim się do niego w pełni przygotuje, lub (2) ujawnione (ostentacyjne) wykrycie jego planów — utrata czynnika zaskoczenia może spowodować ich zaniechanie.

Warto opóźnić takie działanie, aby możliwie duża część jego wysiłku bezpowrotnie przepadła.

Twoje postępowanie winno być uderzeniem w plany przeciwnika, które Sun Zi uznawał za przejaw najwyższego kunsztu wojennego.

[...] stoczenie wielu bitew i odniesienie we wszystkich z nich zwycięstwa nie jest wcale najlepszym z najlepszych. Najlepszym z najlepszych jest bowiem podporządkowanie sobie wojsk przeciwnika, ale bez walczenia. Dlatego najlepszym rodzajem wojny jest uderzenie na zamysły oraz plany przeciwnika. (Sun Zi 3.1)

Jeśli realizuje on metodycznie swoje zamiary i wykorzystuje w pełni swoje przewagi, jest bardzo groźny. Jednym zdaniem: uczyni wszystko, aby jego przygotowania i inwestycje poszły na marne, a plany trafiły w próżnię. Jeśli ty jesteś w apogeum siły, a tamten dopiero zbliża się do szczytu siły, **wymuś rozpoczęcie działań, zanim szale się odwróca**. Spróbuj go rozzłościć, poniżyć, zanęcić wizją łatwego zwycięstwa, wysłać mu dwa miecze.

Gdy jest on silniejszy, unikaj spotkania z nim. Jeśli [wódz strony przeciwnej] jest skłonny do gniewu (lub do obrazy), prowokuj go (by stracił rozsądek). (Sun Zi 1.6)

W niektórych sytuacjach zastosowanie fortelu będzie rodzajem komunikatu-ostrzeżenia dla wroga: „Wiem, że to robisz”. Takie powiadomienie przeciwnika opłaca się, gdy już poniósł on nieodwracalną inwestycję. Można wtedy osiągnąć zwycięstwo na płaszczyźnie morale. Zrzucanie drewnianych bomb na ukończone atrapy celów, praktykowane w czasie II wojny światowej, miało właśnie taką funkcję.

Przykłady historyczne

13.1. Ukarać złego jako ostrzeżenie dla jemu podobnych *Chiny, dynastia Tang*

Wang Lu, magistrat dystryktu Dangtu, był skorumpowanym urzędnikiem w czasach dynastii Tang. Razem z podwładnymi gromadził wielkie sumy pieniędzy: wymuszał łapówki i nadużywał swoich przywilejów. Spowodowało to wielkie niezadowolenie wśród ludzi żyjących pod jego jurysdykcją.

Pewnego razu wśród otrzymanej korespondencji znalazł list ujawniający korupcję i złamanie prawa przez jednego z podległych mu urzędników. Sam Wang Lu również był zamieszany w całą sprawę, ale list nic o tym nie wspominał. Co prawda z treści listu nie sposób było odgadnąć, czy to celowa gra, czy może póki co śledztwo jeszcze nie zaszło tak daleko. Donos bardzo go zszokował i przestraszył. Obiecał sobie być bardziej ostrożnym w przyszłości. Tym, co pomyślał Wang o autorze donosu, było: „Co prawda jedynie uderzałeś na ślepo w trawę, ale wystraszyłeś węża, który w niej się ukrywał”.

13.2. A miało być taaakie weselisko! (Zhuge Liang psuje innym fortele) *Chiny, Okres Trzech Królestw*

Po tym jak królestwo Shu 蜀 pożyczycyło od swojego sojusznika miasto Jingzhou, Wu imaćo się wszelkich sposobów, aby je odzyskać. Zanim dokonał tego w końcu generał Lu Meng («10.2), Zhou Yu obmyślił plan odzyskania miasta, który opierał się na udawaniu głupiego (»27). Wysłał do Jingzhou swatów, którzy zaproponowali Liu Beiovi wżenie się w klan króla Wu przez poślubienie królewskiej córki. Celem wybiegu było sprawienie, aby Liu Bei przybył do Wu, gdzie zostałby schwytyany i zmuszony do wydania miasta, a w przypadku odmowy — zgładzony.

Czujny Zhuge Liang, który był głównym doradcą Liu Beia, w mig zorientował się w intrydze przeciwnika i przedsięwziął odpowiednie

działania. Nakazał rozgłosić radosną nowinę w całym mieście, a sam Liu Bei złożył kurtuazyjną wizytę jednemu z notabli państwa Wu. Szacowny starzec nie wiedział nic o podstępie obmyślonym przez Zhou Yu i powróciwszy na dwór Wu, pospieszył pogratulować królowej matce.

Zabieg Zhuge Lianga odniósł zamierzony skutek. Jak się okazało, słusznie domyślił się, że królowa o planach małżeńskich swojej córki nic nie wiedziała. Wzięła małżonka na dywanik i wywlekła z niego prawdę — co wyglądało zapewne dokładnie tak, jak rozmowa hiszpańskiego przywódcy Francisca Franco z Adolfem Hitlerem. A dowiedziawszy się, że to Zhou Yu był pomysłodawcą fortelu, straszliwie zbeształa i jego, i swojego męża za wciągnięcie córki w machinacje polityczne. W rezultacie awantury Sun Quan uległ małżonce i... ich córka została wydana za mąż za Liu Beia. Jednak fortel Zhou Yu został całkowicie zneutralizowany przez Zhuge Lianga.

13.3. Pragmatyczne plany Piłsudskiego *Polska, 1920 rok*

W czasie wojny polsko-bolszewickiej w latach 1919–1921 Piłsudski dostrzegł, że czas gra na niekorzyść Polski. Należało zmusić przeciwnika do walki, póki była jeszcze szansa na w miarę równą walkę. W tamtym momencie do rozstrzygnięcia wojny domowej w Rosji było jeszcze daleko.

Tak wyglądał zamysł: „Jest prawdą, że bolszewików trzeba pobić, i to niedługo. Póki jeszcze nie wzrosli w siłę. Trzeba ich zmusić do tego, żeby przyjęli rozstrzygającą rozprawę, i sprać ich tak, żeby ruski miesiąc popamiętali. A żeby to osiągnąć, trzeba im nadepnąć na tak bolesne miejsce, żeby nie mogli się uchylać i uciekać. Moskwa takim miejscem nie jest. Kijów, to jest ich czuły punkt. Z dwóch powodów: po pierwsze Moskwa bez Ukrainy będzie zagrożona głodem; po drugie: jeśli pójdzie dalej nasze porozumienie z Ukraińcami, jeśli zawiesimy nad nimi

(bolszewikami) groźbę zorganizowania się niepodległej Ukrainy, to tej groźby nie będą mogli zaryzykować i będą musieli pójść na walną rozprawę” ¹¹⁴.

Porady praktyczne

Zastosowanie

A. Sprowokuj przeciwnika do nierozważnego działania

Jeśli chcesz znaleźć kryjówkę przeciwnika, skłoń go, żeby się do niej udał, a następnie idź jego tropem.

Technika ta jest stosowana w praktyce śledczej: najpierw typuje się podejrzanego, a potem prowokuje go do zachowań, które mogą dostarczać dowodów przeciwko niemu. Przykład: rozgłoszenie w środowisku, że policja jest na tropie miejsca ukrycia zwłok (co jest nieprawdą), może sprowokować wytypowanego przez śledczych sprawcę do prób ich przerzucenia w inne miejsce, na czym zostanie przyłapany.

B. Rozpoznanie walką

Stosowanie fortelu w działaniach zbrojnych określa się rozpoznaniem walką. Pozwala zweryfikować raporty wywiadu, sonduje poziom przygotowań przeciwnika, sprawność jego organizacji i zwartość obrony. Takie rozpoznanie może czasem spowodować przedwczesne uruchomienie jego działania, przed czym trzeba się zawczasu zabezpieczyć. Stosując taką technikę, uważaj, aby przeciwnik nie uzyskał więcej informacji niż ty sam.

Obrona

C. Nie daj się sprowokować

Wyplaszanie węża z trawy to fortel polegający na grze nerwów. Wygranie wymaga dużego opanowania. Często przeciwnik, nie znając twojej ukrytej siły, będzie jedynie blefował i zamarkuje atak, licząc na to, że się wystraszysz i zdradzisz swoją obecność. W takich sytuacjach trzymaj nerwy na wodzy, zachowaj zimną krew i się nie ujawniaj. Nie daj się też obrazić — godność schowaj do kieszeni.

D. Przygotuj plan awaryjny

Zawczasu opracuj plan na wypadek wcześniejszego wykrycia. Nie skazuj się na improwizację na gorąco i nieprzemyślane reakcje. Gdy zostaniesz odkryty, bądź gotów do natychmiastowego działania — np. błyskawicznego odwrotu. Miej przygotowaną wymówkę lub usprawiedliwienie swojej obecności w jakimś miejscu: miej w zanadrzu swoje „Którędy na Grunwald?”.

E. Nie daj się wyczuć, zastraszyć ani podejść

Osobnik planujący dokonanie przestępstwa lub agresji przeprowadza kalkulację. W żargonie specjalistycznym to wywiad (ang. *interview*), w którym ocenia się szansę sukcesu przy zachowaniu własnego bezpieczeństwa. To np. rekonesans miejsca przyszłego włamania lub zagadanie o zapalniczkę. Napastnik stara się wyczuć, czy ofiara gotowa jest do zdecydowanej obrony, czy też ulegnie agresorowi. Dobry wywiad pozwoli od razu ustawić się w dogodnej pozycji do ataku (ang. *positioning*), czyli np. przekroczyć granicę przestrzeni osobistej ofiary bez wywołania poczucia zagrożenia.

Jest to bardzo specyficzny rodzaj pojedynku umysłów. Atakowany musi nie tylko wyczuć, co się święci, ale i zawczasu wyuczyć się kilku sposobów manipulowania podejmującym decyzję napastnikiem lub zdeprymowania go. Kobieta zagrożona gwałtem powinna — zamiast zagrozić wezwaniem

pomocy, co będzie oznaką słabości — po prostu głośno wezwać pomoc. Dla napastnika stanie się jasne, że nie uda mu się osiągnąć „pewniaka” — przejąć kontroli nad ofiarą i całą sytuacją.

Innym przykładem jest postępowanie oparte na rozumieniu zachowań terytorialnych i przejawianego przez drapieżniki instynktu pościgu. Rozważ spotkanie przechodnia z agresywnym psem, który próbuje zastraszyć szczekaniem. Jeśli przechodzień zacznie uciekać, wywoła to w psie reakcję pościgu i zacznie przechodnia gonić. Jednak jeśli przechodzień zachowa nerwy i sam zacznie następować w kierunku psa — ten rzuci się do ucieczki, rezygnując z walki. Uwaga: eksperyment jest bezpieczny tylko wtedy, gdy się go przeprowadza z daleka od własnego terytorium psa.

fortel czternasty: Ożyw martwego

(dosł. „pożycz zwłoki i przywróć im duszę”)

借屍還魂

Ludzie reagują nie na rzeczywistość, ale na to, co o niej wiedzą... albo co o niej sądzą... albo co sądzą, że wiedzą.

Spraw, by rzecz lekceważona bądź zapomniana nabrała rzeczywistej lub postrzeganej wartości. Nadaj jej moc wpływania na plany, działania i oceny uczestników oraz obserwatorów. Nawet rzecz stara i nieprzydatna jest w stanie przynieść ratunek, jeśli tylko może ująć za rzecz pełnowartościową.

Wzorzec

Istota działania fortelu polega na wykorzystaniu czegoś, co obiektywnie jest bezwartościowe bądź za takie uchodzi. Użyte w nietypowy sposób może nagle stać się kluczowym czynnikiem w rozgrywce — choćby dlatego, że przeciwnik nie spodziewa się pojawiania nowej (a raczej „starej”) zmiennej w swoich rachubach. Rzecz wcale nie musi nabrać rzeczywistej wartości — wystarczy, że stanie się tak w oczach uczestników lub obserwatorów i wpłynie na ich postępowanie.

Tej zasady można użyć w każdym rodzaju ludzkich interakcji. W najmniejszej skali, pojedynku dwóch ludzi, odwrócenie uwagi „czymkolwiek” jest w stanie powstrzymać silniejszego przeciwnika od zadania skutecznego ciosu. Na poziomie taktycznym konfliktu zbrojnego ożywianiem martwego może być upozorowanie zniszczonego sprzętu na wciąż funkcjonujący. Zmusi to przeciwnika do poświęcenia zasobów na dalsze próby jego niszczenia.

Martwą i pozornie bezwartościową rzeczą bywa jakiś stworzony w przeszłości symbol, który w zbiorowej świadomości niesie dawno zapomnianą, choć cenioną wartość. Na przykład pamięć o czynach legendarnych bohaterów, potędze starożytnego imperium czy wygranej niegdyś bitwie. Taki „ołtarz przeszłości”, odpowiednio spreparowany i podniesiony do rangi symbolu, może zawładnąć wyobraźnią tłumu. Stało się tak choćby ze zdobyciem Bastylli. Symbol może też stać się wzorem cnót, wzywając kolejne pokolenia do naśladowania. Taką funkcję spełnia sztuczna ręka kapitana Danjou (1826–1863), który poległ w bitwie o Camerone stoczonej 30 kwietnia 1863 roku. Obiekt stał się symbolem heroizmu i odwagi na polu walki i został wyniesiony do rangi relikwii przez francuską Legię Cudzoziemską.

Fortel ożywiania martwego szczególnie dobrze nadaje się do wpływania na opinię publiczną (odbiorcę masowego). Przy wprowadzaniu nowego reżymu zaczepienie jego legitymizacji na przeszłości uprawomocnia działania uzurpatorów. Właśnie po to japońscy szogunowie przez stulecia budowali autorytet władzy cesarskiej. Głosili, że działają w imię ochrony cesarza, aby przy tym zza kulis rządzić całym krajem. Japończycy użyli tego samego oswojonego schematu w czasie inwazji na Chiny, gdy w 1932 roku proklamowali w północnych Chinach państwo Mandżukuo. Prezydentem tego tworu politycznego ustanowili ostatniego cesarza

chińskiej dynastii Qing, Henry'ego Puyi. Dwa lata później koronowano go na cesarza. Ten sam manewr powtórzyli 30 marca 1940 roku, ustanawiając marionetkowy rząd w Nankinie. Autorytet restaurowanego władcy służył Japończykom przez wiele lat przy działaniach zbrojnych na terytorium Chin.

Powoływanie się na ideę, w którą nawet sam nie wierzysz, jest właśnie ożywianiem martwego. Powoływanie się na wartości rodzinne, demokrację jest dla polityków elementem cynicznej gry wyborczej, która zwykle nie ma wiele wspólnego z rzeczywistymi poglądami. Podobnie twórcy reklam w środkach masowego przekazu używają *obrazów mentalnych* związanych z naszymi marzeniami, wspomnieniami, z tęsknotą za chwilami beztroskiego dzieciństwa. Cel jest instrumentalny: pozytywną reakcję emocjonalną odbiorca ma przenieść na reklamowany produkt.

Przykłady historyczne

14.1. Martwy Kongming odstrasza żywego Zhongdę¹¹⁵ *Chiny, Okres Trzech Królestw*

W 234 roku Zhuge Liang, strateg państwa Shu 蜀, w czasie jednej z kampanii na terytorium wroga zmarł z przepracowania i chorób. Umierający Zhuge wiedział, że gdy go zabraknie, armia Shu nie zdoła wywikłać się z paskudnej sytuacji taktycznej i powrócić na teren własnego kraju. Wtedy armia państwa Wei dokona inwazji na niebroniony kraj. Aby temu zapobiec, tuż przed śmiercią dokładnie pouczył swój sztab, jak należy postąpić, aby powstrzymać Wei do czasu, aż armia Shu zdąży schronić się w sanktuarium własnego terytorium.

Oponent Zhuge Lianga, dowodzący wojskami Wei 魏 generał Sima Yi, dowiedział się, że jego rywal i arcyprzeciwnik umarł. Obawiał się jednak, że tamten celowo upozorował własną śmierć, aby zwabić armię Wei w pułapkę. Wysłał więc w pierw zwiadowców, aby zobaczyli, co też porabia armia Shu. Ku jego zaskoczeniu wszystko wskazywało na to, że armia ta była w trakcie generalnego odwrotu. To przekonało Sima Yi, że Zhuge rzeczywiście umarł. Rzucił więc swoją armię do szaleńczego pościgu.

Gdy już forpoczty armii Wei dostrzegły wycofujące się wojska Shu i rozpoczęto „pogoń na oko”, nagle ku swemu przerażeniu Sima Yi zobaczył w szeregach armii Shu orszak dowódców eskortujących platformę, na której zasiadał Zhuge Liang, ubrany w charakterystyczne dla siebie szaty. Sima Yi zakrzyknął z przerażeniem: „A jednak nas zwiedli!”. Natychmiast zarządził odwrót i armia Wei cofnęła się o 50 *li*. Sima nie wiedział, że zgodnie z tym, co zaplanował sam nieżyjący już wódz, na platformie usadzono drewnianą kukłę ubraną w szaty wtedy już zdecydowanie „śp.” Zhuge Lianga.

14.2. Bitwa Świętej Włóczni¹¹⁶ Azja Mniejsza, XI wiek

Piotr z Amiens (1050–1115), znany też jako Piotr Eremita, był dowódcą tzw. pierwszej wyprawy ludowej — wyprawy do Ziemi Świętej poprzedzającej pierwszą krucjatę. Piotr był wędrownym kaznodzieją i zakonikiem. Pod wpływem papieskiego wezwania zebrał armię składającą się z biedoty, chłopów, przestępców i drobniejszego rycerstwa. Mimo braku jednomyślności wśród pochodzących z różnych krain jej uczestników wyprawa odniosła szereg sukcesów.

Zdarzenia rozegrały się w roku 1098. Po oblężeniu i zdobyciu Nicei wojska chrześcijańskie obległy kolejne miasto — Antiochię. Ta również padła, ale gdy triumfujący rycerze chrześcijańscy włali się do miasta,

poczuł się jak... w czeskim filmie — musieli bez zwalniania wbiec na blanki, by zastąpić dopiero co wyrzniętych obrońców. Zostali bowiem oblężeni przez armię tureckiego emira zwanego Kurbugha (Kirboga, ?–1102), która — wezwana na odsiecz — nagle pojawiła się pod miastem.

Niestety sytuacja była dla krzyżowców niewesoła: nie mieli ani żywności, ani pocisków do prowadzenia walki. Ich położenie wkrótce stało się beznadziejne — oblężeni pożarli własne konie i wybuchła wśród nich epidemia. Wtedy u dowodzącego obroną biskupa Ademara pojawił się niejaki Piotr Bartłomiej. Oznajmił on, że w widzeniu Święty Andrzej wskazał mu miejsce zakopania włóczni, którą ugodzono bok konającego na krzyżu Chrystusa.

We wskazanym kościele krzyżowcy zaczęli kopać ogromny dół. Gdy miał on już należyłą głębokość, Piotr wskoczył weń i po chwili wyszedł, triumfalnie dzierżąc w dłoni zardzewiały grot włóczni. Odnalezienie świętego przedmiotu tchnęło nowego ducha w serca zrezygnowanych krzyżowców. Cudowna relikwia była dla nich znakiem od Boga.

Dowódcy, nie zwlekając, wykorzystali koniunkturę w sferze morale. Otwarto bramy, by przebić się przez oblężenie. Podbudowane religijnym zapalem zdecydowanie pozwoliło m.in. odeprzeć szarżę skądinąd śmiertelnie groźnej seldzuckiej jazdy.

Armia Kurbughi była w zasadniczo innym stanie. W jej skład wchodziły wojska kilku emirów, którzy nie byli skłonni do podporządkowania się głównodowodzącemu. W takich sytuacjach łatwo źle usłyszeć to, co trzeba. Część dowódców błędnie zrozumiała rozkaz pozorowanego odwrotu, co w połączeniu ze śmiałym wymarszem obrońców płynnie zmieniło planowy manewr w paniczną ucieczkę typu „ratuj się, kto może”.

Choć działanie Piotra uratowało oblężonych, sam Piotr Bartłomiej był uznawany przez pozostałych członków wyprawy za oszusta i szaleńca.

Prorok powinien zachowywać się jak mądry król w *Małym księciu* Antoine’a de Saint-Exupéry’ego — wydawać tylko takie rozkazy, które poddani chcą (ale im się nie chce) wypełnić. Innymi słowy, nie powinien wydawać rozkazów, które spowodują opór i kwestionowanie autorytetu rozkazodawcy lub są sprzeczne ze zdrowym rozsądkiem. Niestety Piotr skonfliktował się z towarzyszami, głosząc m.in., że zobaczony w widzeniu Jezus kazał wszystkim iść boso ku Jerozolimie. W końcu zażądał sądu bożego, który miał udowodnić jego prawdomówność. Podczas próby ognia doznał obrażeń, od których zmarł.

14.3. In hoc signo vinces¹¹⁷ *Czasy nowożytne*

Wpływanie na odbiorcę masowego to bardzo skomplikowana sztuka... ale jednocześnie nauka. Zaprojektowanie spójnego, wielopoziomowego zestawu treści wymaga wytężonej pracy koncepcyjnej, wiedzy z zakresu historii, psychologii oraz — jak w zawodzie mówcy i kurtyzany — znajomości drobnych sztuczek.

Vladimir Volkoff znakomicie przedstawia wzorzec skutecznej całościowej kampanii propagandowej¹¹⁸. Przy projektowaniu kampanii trzeba wyczuć, który sposób przekazu jest najbardziej nośny, a więc który najefektywniej przełoży się na zmianę postawy „ofiar” przekazu. Sprawdzonej metodą jest dotarcie do odbiorcy masowego wszystkimi możliwymi kanałami. Przekaz powinien działać też na obu poziomach odbioru: emocjonalnym i racjonalnym. Należy go sformułować tak, aby dotarł do odbiorców wrażliwych na różne typy i poziom trudności komunikatów oraz na możliwie wielu poziomach abstrakcji i rozwinięcia.

W grę wchodzi cała masa czynników, jak choćby kwestia wykształcenia, podatność na emocje, sytuacja materialna odbiorców. Każda grupa społeczna, każdy indywidualny człowiek ma specyficzną receptywność na

określony nośnik przekazu — graficzny, tekst, słowa itp. Ważne są też zastane mody intelektualne i kapryśne nastroje społeczne. Lepszy efekt osiągnie się, kanalizując i naginając je do własnych celów, niż stwarzając nowe od zera.

Gdy zagospodarowane zostaną wszystkie dostępne kanały dostępu do umysłu odbiorcy, nadawca nie musi martwić się o to, który z wielu równoległych wariantów przekazu jest skuteczniejszy. To odbiorcy (odfiltrują i) przyjmą ten przekaz, na który są najbardziej receptywni.

W pracy Volkoffa czytamy, że ludzie odczuwają potrzebę przetwarzania stanów uczuciowych na konkretne przedstawienia — na symbole. Jeśli tak jest rzeczywiście, sukces kampanii propagandowej będzie zapewniony, gdy jej prowadzący rozporządzają także **stenograficzną metodą wyrażania idei**. Taki zbudowany ze skrótów przekaz emocjonalny może szybko zostać uznany i zaakceptowany przez znaczną liczbę ludzi.

Wpływ jest tym skuteczniejszy, **im pełniej wpasuje się w istniejące tendencje**. Naziści wykorzystali niemiecki dryg do dyscypliny, *Drang nach Osten* (niem. parcie na wschód), rozżalenie po Wielkiej Wojnie i powszechną aprobatę dla remilitaryzacji społeczeństwa. Wykreowali wewnętrznie spójny system wizji lepszego jutra, który okazał się strzałem w dziesiątkę. Sam Hitler przebierał się w strój prostego żołnierza z zaledwie jedną skromną dekoracją. Taki wizerunek silnie kontrastował z obwinianymi o klęskę generałami, którzy pochodzili z warstw arystokratycznych i byli zazwyczaj szczelnie obwieszani orderami i szarfami niczym postacie afrykańskich dyktatorów.

Jako znakomity mówca **Hitler zamiast argumentować, odwoływał się do sfery emocji**. Wywody łatwo wywietrzeją z głowy — to, co w niej zostanie, to emocje i skojarzony z nimi symbol. Schlebiał instynktom sfrustrowanych, a przez to „plastycznych” mas wyczekujących rządów

silnej ręki, zmazania hańby przegranej wojny i **łaknących poczucia celu**. Posługiwał się zastraszeniem i oferował radykalny program oraz skutecznie wypromował swastykę, zmodyfikowany buddyjski symbol pomyślności, jako symbol całej tej działalności i radykalnego programu. Dokładnie na tej samej zasadzie działają współczesne reklamy — wzbudzają pozytywną reakcję emocjonalną i łączą kojarzenie jej z logo bądź nazwą produktu.

Symbole

Symbol SS bazuje na runach starogermańskich: znak został stworzony w 1933 roku z połączenia dwóch pojedynczych błyskawic: runu *sig* w starogermańskim (*sigel* w staroangielskim). Symbolizował słońce lub po prostu boga słońca Sol w staronordyckiej mitologii.



W kolejności: protogermański run *sowilo*, staroangielski *sigel* oraz „logotyp” SS. Dodatkowym bonusem jest to, że we współczesnym języku niemieckim *sieg* (zwycięstwo) brzmi podobnie

Kolory

Przy dobieraniu kolorów do flagi swojej partii politycznej dla Hitlera oczywista była konieczność odwołania się do kolorów cesarskich, darzonych szczególnym szacunkiem i odwołujących się do chwalebnej i dumnej przeszłości. Ówczesna flaga Republiki Weimarskiej zamiast białego miała kolor żółty — tak jak flaga współczesnych nam Niemiec.

Według propagandy nazistowskiej kolor czerwony symbolizował socjalny charakter programu politycznego, a potem ustroju, biały — aspekt

narodowy, a sama swastyka — zwycięstwo rasy aryjskiej nad „żydostwem”. Ponadto samo rozplanowanie flagi miało przykuwać uwagę potencjalnego nowego zwolennika.

Symbol swastyki, zapożyczony z symboliki hinduskiej, został nazywany *Hakenkreuz*, ponoć po to, aby słowem „krzyż” nawiązać do chrześcijaństwa. Obrót oryginalnego symbolu o 45 stopni pozwalał dostrzec dwie litery S — inicjał socjalizmu.



Związek Północnoniemiecki — flaga NSDAP. Te same kolory: czarny, biały, czerwony. W okresie przejściowym 1933–1935 obie flagi funkcjonowały jednocześnie

Nazwy

Dobra nazwa budzi pozytywne emocje, ale też ściąga więcej rozmaitych grup społecznych i ideowych, a w wersji minimum nie wyklucza ich współpracy. Należyte zamocowanie w chwalebnej przeszłości bądź szanowanych ideach dodaje dostojności i stateczności.

Na polu układania nazw Niemcy mają szczególnie duże osiągnięcia. Jednym z nich jest nazwa Święte Cesarstwo Rzymskie Narodu Niemieckiego, która pojawiła się w 1441 roku. Człon „święte” nawiązywał do chrześcijańskiej natury, uniwersalności i nadprzyrodzonego pochodzenia władzy cesarza. „Cesarstwo rzymskie” sugerowało ciągłość polityczną z klasycznym cesarstwem (którego byt formalnie zakończył Napoleon

dopiero w 1806 roku). Ostatni człon to jej nieoficjalne, potoczne rozszerzenie mające podkreślić ambicje narodowe „ówczesnych Niemców”.

Pełna nazwa niemieckiej partii nazistowskiej jest równie interesująca: Narodowosocjalistyczna Niemiecka Partia Robotników (Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei). Była bardzo pojemna i informacyjna — w tej niemieckiej ruletce naziści obstawili wszystkie możliwe pola. Uniwersalne przesłanie czyniło partię nazistowską jedyną partią przekraczającą podziały międzyklasowe. Pozwalało to zyskiwać zwolenników ze wszystkich klas i warstw społeczeństwa niemieckiego. Człon „narodowosocjalistyczna” podkreślał też to, że społeczeństwo ma być wspólnotą narodową opartą na opiece społecznej. Równie ważna była niemieckość, która dawała patriotyczną alternatywę dla internacjonalistycznych haseł Partii Komunistycznej, co przy okazji wyjaśnia resztę nazwy — „partię robotników”, co miało podkradać elektorat konkurencji.

Nie tylko Niemcy lubili majstrować przy nazwach. Warto tu wspomnieć o „problemie” nazwy tego, co obecnie oficjalnie zwie się Wspólnotą Narodów (ang. Commonwealth of Nations). Nazwa ta to końcowy wynik skomplikowanych procesów politycznych i historycznych. Manewry aktorów brytyjskiej sceny politycznej, starających się nie zantagonizować nikogo, są zależne od koniunktury politycznej i dla niezorientowanego czytelnika albo są niewidoczne, albo wyglądają jak walka z cieniami. Dość będzie jednego przykładu, związanego z organizacją wysiłku wojennego. Andrew Roberts przytacza zalecenie Churchilla dla gabinetu wojennego w 1943 roku, aby w miejsce „Brytyjskie Imperium i Wspólnota Narodów” spopularyzować określenie „Brytyjska Wspólnota Narodów i Imperium”.

Slogany, hasła i muzyka

	Rewolucja francuska	Napoleon	III Rzesza
Slogan	Wolność, równość, braterstwo	Porządek, bezpieczeństwo, wydajność	Jeden naród, jedna Rzesza, jeden wódz
Kolory	Czerwony i niebieski (Paryż) oraz biały (Burboni)		Czerwony, biały, czarny (po II Rzeszy Niemieckiej 1871–1918)
Hymn	<i>Marsylianka</i>	<i>Le Chant du Départ (Pieśń wymarszu)</i>	<i>Horst-Wessel-Lied (Pieśń Horsta Wessela)</i>

Slogany, hasła i muzyka w służbie idei. Dobre slogany to tzw. trójki retoryczne

Ważnym kanałem utrwalenia nowej idei w głowach mas jest muzyka. Ciekawe jest zestawienie trzech hymnów: cesarstwa austriackiego, Republiki Weimarskiej i słynnej *Deutschland, Deutschland über alles*. Muzykę użytą do tych pieśni skomponował Joseph Haydn w 1797 roku, inspirowując się melodią hymnu brytyjskiego. Słowa „Niemcy, Niemcy ponad wszystko” pochodzą z utworu *Pieśń Niemców*, ułożonego przez Augusta Heinricha Hoffmanna von Fallerslebena w 1841 roku i nawiązywały do idei zjednoczeniowej Niemiec.

Pieśń stała się hymnem Republiki Weimarskiej w 1922 roku. Naziści sprytnie podczepili się pod szacunek do hymnu, idei zjednoczonych i silnych Niemiec: zaadaptowali pierwszą zwrotkę, doklejając do niej *Pieśń Horsta Wessela*. Ta przykra okoliczność sprawiła, że po II wojnie światowej *Pieśń Niemców* została zakazana i dopiero w 1952 roku, gdy nieprzyjemny zapach trochę wywietrzał, jej trzecia, nieużywana przez nazistów zwrotka stała się hymnem RFN. Jednym z doraźnych rozwiązań w okresie braku

hymnu było odgrywanie pięknej *Ody do radości* Beethovena, która... wróciła bumerangiem w roku 1986, by skończyć marnie jako hymn Unii Europejskiej.

Porady praktyczne

Użycie fortelu

A. Kroczyć pod sztandarem światłej i uznanej idei

Wykorzystanie dawno nieistniejącej instytucji bądź postaci i reputacji nieżyjącej osoby przynosi bardzo pozytywne rezultaty. Okazuje się często, że pozornie porzucone idee i mity mają zaskakująco długi żywot. Tak jest w przypadku „walki o wolność i demokrację”, która stała się standardowym sloganem usprawiedliwiającym działania policyjno-militarne USA na arenie międzynarodowej.

Swastyka, zanim zaadaptował ją ruch nazistowski, była powszechnie rozpoznawanym symbolem pomyślności. Nazistowskie pozdrowienie, służące obecnie do zamawiania piwa, było nawiązaniem do amerykańskiej tradycji salutowania fladze (ang. *Bellamy salute*; rzymskie pozdrowienie było zupełnie inne). Także w rewolucyjnej Francji, zwłaszcza w czasach napoleońskich, panowała moda na naśladowanie wzorów rzymskich. Sam Napoleon, zakładając swoją monarchię, przejął taką symbolikę, wspierając się na pośredniku — bliższym francuskim sercom wzorcu Karola Wielkiego. Sam Karol do Rzymian nawiązywał bezpośrednio. W obu przypadkach jednym z symboli był orzeł z rozpostartymi skrzydłami, przyjęty przez Rzym jako godło w 104 roku p.n.e. ¹¹⁹

B. Twórz mity wzmacniające morale

Mit założycielski wyjścia Żydów z Egiptu wspomógł zahartowanie całej ich społeczności, umocnił więzi i miał udział w wykształceniu się narodu wyjątkowo odpornego na akulturację.

Podobnie fikcyjna biografia Wiecznego Prezydenta Korei Północnej Kim Ir Sena pozwoliła zjednoczyć mieszkańców północnej części Korei pod skrzydłami jednego — posłusznego Kremlowi — wodza. Później ta sama legenda zamiast „zostać zniknięta”, została przejęta. Po eleganckim oczyszczeniu ze „współdziału” sojusznika służy celom ściśle patriotycznym.

C. Opóźnij przeciwnika lub spraw, by zmarnował czas i energię

Jest to powszechnie stosowany fortel, z którym oswajamy się, już oglądając i czytając bajki dla dzieci. Uciekający bohater rzuca za siebie bezwartościowe rzeczy, a goniący zbiera je, uważając, że są ważne, co go opóźnia.

D. Zastosuj fortel opuść pancerzyk jak cykada

Wariantem fortelu *ożyw martwego* jest fortel *opuść pancerzyk jak cykada* »21, a także *fortel pustego miasta* »32.1. W czasie działań zbrojnych, gdy dowódca chce wycofać swoje siły, wróg powinien trwać w przekonaniu, że obóz uciekającego nadal pełen jest żołnierzy. Dzięki temu przegapi okazję do łatwego zwycięstwa. Pusty obóz, sprawiający wrażenie gotowego na przyjęcie ataku, pusta warownia upozorowana na podstępny pułapkę — są to rzeczy „martwe” udające coś „żywego”.

Przeciwdziałanie

E. Wyrywając chwasty, wyrywaj je z korzeniami

Nie stosuj leczenia objawowego. Upewnij się, że neutralizując przeciwnika, usuniesz też źródło jego siły i przyczyny, z powodu których znalazł się na kursie kolizyjnym z tobą ¹²⁰.

Upewnij się, że przeciwnik nie wykorzysta przeciwko tobie rzeczy i idei należących do przeszłości. Może to być konieczność pomszczenia historycznych krzywd. Pokonując go dziś, zastanów się nad użytą metodą — im trudniej będzie cię potępić za dwadzieścia, trzydzieści lat, tym lepiej.

F. Zdemaskuj użycie „martwej” rzeczy

Gdy jest już za późno na zapobieżenie działaniom przeciwnika i „ożywił on martwego”, zdemaskuj jego fortel. Spraw, by psychologiczna wartość „ożywieńca” utraciła swoją magię, a symbol został ośmieszony lub w inny sposób stracił nimb świętości. Czyny bohaterów należy umniejszać, a idee, które przyczyniają się do budowy przez przeciwnika poczucia wspólnej sprawy — ośmieszać »33.3.

Pamiętaj, że wartość tej rzeczy często jest tylko postrzegana i oparta na tworzeniu magii nastrojów i emocji, a nie rzeczywista. Jeśli umiejętnie obnażysz mistyfikację lub oszkalujesz i ośmieszysz symbol, będący pod jego wpływem ludzie sami go odrzucają i przestaną szanować.

fortel piętnasty: Wywab tygrysa z gór

調虎離山

Nie walcz z przeciwnikiem na jego warunkach i na jego własnym terenie. Spraw, żeby opuścił znany sobie i bezpieczny obszar. Pokonaj go tam, gdzie to ty w pełni wykorzystasz własne atuty, trening, doświadczenie i siły.

Wzorzec

Szerzej rozumiana istota fortelu to **zamanipulować przeciwnikiem tak, aby znalazł się w sytuacji, w której jego siła nie może przejawić się w pełnym natężeniu.** W terminologii wojskowej to dyslokacja, czyli sprawienie, że siły przeciwnika są albo w złym miejscu, albo nie są adekwatne do zadania.

Fortel skupia się na wybranej, konkretnej manifestacji wzorca dyslokacji: uniemożliwić przeciwnikowi wykorzystanie przyjaznego mu środowiska. Niech walka stoczy się na twoim terenie i na twoich warunkach.

W dawnych Chinach wieśniacy chcący pozbyć się tygrysa porywającego zwierzęta hodowlane nie byli skłonni zapuszczać się na poszukiwania jego legowiska. W gęstych chaszczach tygrys mógł zaatakować zniemacka lub po

prostu się ukryć. Na otwartej przestrzeni ucieczka do bezpiecznej kryjówki była dla tygrysa trudniejsza. Stosowano więc następującą metodę: chłopci umieszczali wśród pól przynętę w postaci padłej sztuki bydła. Gdy zwabiony zapachem padliny tygrys pojawiał się na otwartej przestrzeni, polujący ruszali ze swoich kryjówek, osaczali go i zabijali.

Metaforyczny tygrys w górach to silny przeciwnik, który dysponuje potężną armią, chroni się w otoczonym murami mieście, ufortyfikowanym obozie lub na strategicznie położonej przełęczy. W takim miejscu może się on okazać niemożliwy do pokonania.

Zanim wydasz bitwę przeciwnikowi, poznaj jego silne i słabe strony, a następnie spraw, aby nie mógł on z nich skorzystać. Umiejętnie go sprowokuj, aby wszedł poza bezpieczne dla siebie terytorium. Należy przeciwnika skusić perspektywą łatwej zdobyczy, przekonać go, że powinien podjąć ryzyko, skłonić do „przejęcia inicjatywy” i działań we wrogim bądź nieznanym dla niego terenie. Bezpieczny teren to nie tylko metafora oznaczająca zachowanie ostrożności, ale też zachowanie kontroli nad emocjami. Wytrąć przeciwnika z równowagi, a okazja do zwycięstwa pojawi się sama.

Optymalną metodą jest więc umiejętna prowokacja — niech sam doprowadzi do zmiany sytuacji dla niego korzystnej na taką, która sprzyja tobie. Sun Zi radzi:

Będąc do czegoś zdolnym, pokazuj, że jesteś niezdolny do tego. Jeśli zamierzasz czegoś użyć, demonstruj, że tego nie użyjesz. Znajdując się w pobliżu, pokazuj, iż przebywasz daleko, a pozostając daleko, mamisz go, iż jesteś blisko. Pokazuj [przeciwnikowi] pozorne korzyści dla zwabienia go. [...] Gdy jest on silniejszy, unikaj spotkania z nim. Jeśli [wódz strony przeciwnej] jest skłonny do gniewu (lub do obrazy), prowokuj go (by stracił rozsądek)¹²¹; Jeśli odnosi się [on] z respektem [do ciebie], doprowadź, by zaczął [cię] lekceważyć. (Sun Zi 1.6)

Przykłady historyczne

15.1. Chabrias łączy okręty parami *Starożytna Grecja, IV wiek p.n.e.*

Chabrias był dowódcą najemników i strategiem ateńskim. W czasie drobnej potyczki na morzu chciał skłonić przeciwnika do przyjęcia starcia. Jednak dwanaście okrętów zwiadowczych przeciwnika nie ośmieliło się wyjść w morze, obawiając się spotkania i starcia z przeważającymi siłami.

Aby ośmielić przeciwnika, Chabrias wypłynął w morze dwunastoma okrętami, które jednak powiązał w pary. Żagle ustawiono tak, że para okrętów z daleka wyglądała jak jeden. Widok ledwie sześciu okrętów skusił wrogiego dowódcę, który wyruszył, aby pokonać pozornie mniejsze siły Chabriasa.

Gdy przeciwnik oddalił się od schronienia wystarczająco daleko, Chabrias rozłączył własne okręty i zaatakował. Sprytny manewr dał mu zdobycz w postaci połowy okrętów przeciwnika ¹²².

15.2. Napoleon przejmuje inicjatywę pod Austerlitz *Europa, jesień 1805 roku*

W roku 1805 Napoleonowi przeciwstawiła się koalicja Austrii i Rosji. Austriacy parli przed siebie zarówno w Italii, jak i na północy, wkraczając do Bawarii. Armia rosyjska, dowodzona przez Kutuzowa, zbliżała się ze wschodu, aby połączyć się ze stacjonującymi już na wschód od Wiednia wojskami austro-rosyjskimi.

Napoleon nie mógł dopuścić do połączenia tych sił. Choć udało mu się właśnie odnieść spektakularne, niemal bezkrwawe zwycięstwo nad Austriakami pod Ulm, próba przechwycenia i zniszczenia armii Kutuzowa

się nie powiodła. W rezultacie miał przeciw sobie około osiemdziesiąt tysięcy armię, a więc liczniejszą niż jego własna. Wojska sojusznicze, dowodzone przez cara Aleksandra i cesarza Franciszka I, stacjonowały w Ołomuńcu. Dla obu władców było jasne, że nadchodził przełomowy moment i z rosnącą ekscytacją obserwowali rozwój sytuacji. Oto Napoleon stracił przewagę liczebną i przechodził do defensywy!

25 listopada dowiedzieli się, że armia francuska zajęła co prawda wzgórze Pratzen niedaleko wioski Austerlitz, w połowie drogi z Wiednia do Ołomuńca, jednak Napoleon wyraźnie nie wiedział, co robić dalej. Cztery dni później wycofał się z dogodnych do obrony wzgórz i manewrował armią wte i wewte, w widoczny sposób nie mając określonego celu. Prosił jednocześnie o audiencję u cara. Ten wysłał jedynie do cesarza Francuzów emisariusza, który powrócił z dobrymi wieściami. Choć Napoleon odrzucił surowe warunki rozejmu, wydawał się mocno zdenerwowany i niepewny sytuacji.

Dwaj sprzymierzeni władcy nie czekali dłużej. Ruszyli swoje armie, aby zająć Pratzen, z którego mogli natychmiast przypuścić atak na pozbawioną formy (niemającą jasnego celu) armię francuską. Gdyby czytali *Sztukę wojny*, na widok tego stanu braku określonego kształtu, zalecanego przez Sun Zi jako ideał, w ich głowach rozgrzmiałyby syreny alarmowe. *Sztuki wojny* jednak nie czytali, a syren też chyba jeszcze nie wynaleziono — ich atak rozpoczął się rankiem 2 grudnia. Gros sił (około 60 000 ludzi) wspiął się na Pratzen, aby stamtąd przypuścić atak na Francuzów zgrupowanych na południe od wzniesienia.

Wtedy, ku zgrozie Kutuzowa, siły przeciwnika ujawniły się w całej krasie! Na polu walki zmaterializowały się niewykryte wcześniej siły francuskie, maszerujące z zachodu prosto w stronę centrum armii carskiej. Do 11.00 rano Francuzi odzyskali wzniesienie. Kutuzow próbował obrócić

swoje odsłonięte centrum, ale na taki manewr było za późno — rozdzielone siły sojusznicze rzuciły się do odwrotu. Do 17.00 bitwa była zakończona. Oprócz olbrzymich strat w ludziach przyniosła ona rozpad sojuszu.

Napoleon z pełną premedytacją zmieniał kształt swojej armii z ofensywnej na defensywną, co w oczach jego przeciwników sprawiało wrażenie niezdecydowania. Znakomita gra aktorska Napoleona przed carskim emisariuszem tylko pogłębiła to wrażenie. Udając słabego, skłonił przeciwnika do przejęcia inicjatywy, a następnie zadał cios w najmniej spodziewanym momencie. Napoleon ze swoimi wojskami zapędził się zbyt daleko i czas grał na jego niekorzyść. Jednak sprytna prowokacja sprawiła, że jego przeciwnicy nie czekali na zupełne wyczerpanie się siły bojowej Francuzów. Opuścili znakomitą do obrony, dominującą nad okolicą pozycję w Ołomuńcu... aby zaatakować na warunkach zaaranżowanych przez Napoleona.

15.3. Gandhi i jego niestosowanie przemocy *Indie, XX wiek*

Koncepcja niestosowania przemocy głoszona przez Mahatmę Gandhiego (1869–1948) wspierała się na światłej i godnej szacunku tradycji poszanowania odmiennych poglądów i tolerancji. Ale!... Nie była naiwną próbą obudzenia w przeciwniku sumienia, a ultraskutecznym, a więc optymalnym w danych warunkach narzędziem do walki z brytyjską władzą kolonialną.

Największy sukces działalności Gandhiego przypadał na lata 1919–1922. Niech czytelnik zwróci uwagę, że lata te to czas bezpośrednio po Wielkiej Wojnie — Imperium Brytyjskie było słabsze niż kiedykolwiek. Był to więc moment najwłaściwszy na działanie «5.3. Jednak Gandhi ewidentnie rozumiał wizję Mao Zedonga z jego traktatu o zasadach walki partyzanckiej

«4.7. Obaj przywódcy wypracowali podobne strategie w obliczu uderzająco podobnych okoliczności politycznych i społecznych. Obserwując sytuację, Gandhi stwierdził, że nie nastąpiły jeszcze odpowiednie warunki do tego, aby definitywnie przepędzić silnych militarnie Brytyjczyków. **Uznał, że naród musi wpieryw uzyskać niepodległość duchową, a dopiero potem polityczną.** Dokładnie w myśl doktryny Mao!

Właśnie w tamtym okresie zainicjowany przez Gandhiego ruch biernego oporu, zyskawszy gigantyczną popularność, przyczynił się do proporcjonalnie wielkiego wzrostu poczucia jedności narodowej. Organizowano bojkoty brytyjskich towarów i instytucji, jednocześnie aktywizując politycznie dotychczas bierne części społeczeństwa, np. kobiety.

Gandhi świetnie zdawał sobie sprawę, że przejście do fazy rozwiązań siłowych skończy się nie tylko rozkręceniem spirali przemocy, ale najprawdopodobniej brutalnym stłumieniem działań niepodległościowych. W czasie swojego pobytu w Afryce Południowej był świadkiem nie tylko upokarzającego traktowania ras czarnych, ale i potwornej siły militarnej kolonizatorów, wspieranej m.in. wynalazkiem karabinu maszynowego. Wprowadzenie do użytku karabinów Maxim dawało żołnierzom brytyjskim miażdżącą przewagę nad „doprowadzanymi do porządku” krajowcami zamieszkującymi Afrykę.

Szczególnie dotkliwe było dla Gandhiego traktowanie ludności kolorowej przez mówiącą językiem Szekspira „rasę panów”. Porównanie z niemiecką „akcją kolonizacyjną” ziem na wschód od Rzeszy nie jest żartem. Jeśli tylko czytelnik zapozna się z relacjami z tamtych czasów, z pewnością zauważy, że budowanie Tysiącletniej Rzeszy kosztem słowiańskich „ras niższych” nie było ani nowe, ani wyróżniające się szczególnym bestialstwem. Już raczej wyglądało na kalkę właśnie

kolonializmu brytyjskiego¹²³. Co wyprawiali angielscy dżentelmeni i jakie mieli do tego narzędzia, Gandhi widział na własne oczy. To właśnie dlatego jedyną szansę na zwycięstwo upatrywał w oporze biernym.

Ruch „obywatelskiego nieposłuszeństwa” Gandhi wygasił w 1922 roku w chwili, gdy nabrał on rozpędu i groził przekształceniem się w bardziej siłowe warianty, a więc prowadzące do nieuchronnej rzezi. Zasada niestosowania przemocy zdążyła jednak przenieść punkt ciężkości konfliktu z dala od sfery siłowej, w której Brytyjczycy, jeśli daliby się pokonać, to za cenę przelania morza krwi. Punkt ciężkości konfliktu Gandhi przeniósł do sfery moralnej i duchowej. Wolał poczekać na następny *entry point*... niechby i trzydzieści lat (dokładnie dwadzieścia sześć — jedno pokolenie), aż nieuchronne procesy i wydarzenia przyniosą okazję do bezkrwawego wybicia się na wolność. Jego rozumowanie okazało się słuszne.

Porady praktyczne

Przeciwdziałanie

A. Unikaj walki, jeśli nie masz przewagi — walcz tam, gdzie ją masz

Pole walki i sytuacja powinny sprzyjać tobie. Gdy zobaczysz, że nie pozwalają ci one wykorzystać twoich przewag, *zrezygnuj z walki* »36. Zabezpiecz się przed odcięciem możliwości wycofania w bezpieczne miejsce. Jeśli droga do bezpieczeństwa jest zagrożona, znajdujesz się o krok od wpadnięcia w pułapkę bez wyjścia!

Bezustannie ćwicz wyobraźnię: odkrywaj, jak rozmaite miejsca i okoliczności zmieniają stosunek sił twoich i przeciwnika. Jeśli przeciwnik nie ma noktowizorów — noc należy do ciebie. Jeśli przeciwnik ukrywa się

wśród cywilów, twoja siła ognia nie może być swobodnie użyta i musisz poszukać innych metod.

B. Nie rezygnuj z korzystnego położenia

Możliwość wyboru pola walki to często rozstrzygający konfrontację przywilej. Umożliwi poznanie terenu (oswojenie z warunkami i orientację), przygotowanie pułapek.

Gdy osiągniesz jakąś korzystną pozycję, nie daj się z niej usunąć. Lekceważ przynęty — zwłaszcza gdy czas pracuje dla ciebie. Jeśli nie pracuje, spraw, by zaczął. Gdy pierwszy przybędziesz na miejsce, gdzie ma się rozegrać bitwa, zajmij najbardziej dogodną pozycję, zmuszając przeciwnika, by do ciebie przyszedł. Stań się gospodarzem terenu.

We współczesnych substytutach walki zbrojnej, a więc meczach sportowych, gra na własnym boisku to atut. W piłce nożnej własną publiczność określa się nazwą „dwunastego zawodnika”. Z drugiej strony rola własnego terytorium jest tak znaczna, że niekiedy wprowadza się zasadę „bramki strzelone na wyjeździe liczą się podwójnie”.

C. Trzymaj się planu

Przeciwnik może chcieć cię oszukać i zmusić do udania się w miejsce mu dogodne. W takiej sytuacji możliwe są dwie drogi: a) liczyć na szczęście przy zgadywaniu, co jest dezinformacją, a co rzeczywistym działaniem; b) lekceważyć napływające informacje i trzymać się ściśle początkowego planu.

To ostatnie rozwiązanie stosowali Japończycy w czasie walk w Birmie w czasie II wojny światowej. Zmagając się z działaniami Chinditów, realizowali oni swoje raz ustalone plany operacyjne niezależnie od napływających w trakcie działań informacji. Choć nie pozwalało im to na elastyczną modyfikację postępowania, to zapewniało całkowitą odporność

na alianckie działania dywersyjno-dezinformacyjne, którymi kierował niezrównany w tym fachu Orde Wingate.

Trzymanie się planu powinno mieć swoje granice. **Należy trzymać się wyznaczonego celu, a nie przygotowanych wcześniej sposobów jego realizacji.** W terminach wojskowych te dwie przeciwstawne taktyki charakteryzuje się odpowiednio jako zadaniowa (ang. *task/mission tactics*) oraz taktyka rozkazów (niem. *Befehlstaktik*), polegająca na realizacji zestawu rozkazów. Arcyciekawą konfrontację obu taktyk (a może nawet filozofii walki, ukształtowanej mentalnością, kulturą, systemem politycznym) możemy podziwiać, czytając opracowania zmagania Wehrmachtu i Armii Czerwonej na froncie wschodnim II wojny światowej.

Nieco wcześniej, w kampanii 1410 roku «4.2, Jagiełło, ciągnąc z armią ku terenom krzyżackim, planował pierwotnie przekroczenie Wisły brodem pod Kurzętnikiem. Za brodem stanęła jednak armia krzyżacka. Gdyby Jagiełło uparł się na forsowanie brodu, jest bardzo prawdopodobne, że wojska polsko-litewskie poniosłyby strategiczną klęskę. Jagiełło nie popełnił jednak głupstwa. Zamiast forsować bronioną przeprawę, skierował swoją armię na wschód, by szukać innego przejścia. W wyniku tej decyzji mógł pobić Krzyżaków na własnych warunkach pod Grunwaldem.

fortel szesnasty: Chcesz złapać? Wpierw popuść!

欲擒故縱

Spraw, by przeciwnik własnymi działaniami nadał sobie formę, w której będzie najbardziej podatny na pokonanie.

Wpierw poluzuj, by potem tym skuteczniej zacisnąć. Pozwól mu działać bez przeszkód, a urośnie w pychę i przestanie być ostrożny. Zmuś go, by wykonał pierwsze posunięcie, a w oczach obserwatorów stanie się agresorem — będziesz miał wtedy moralne uzasadnienie dla zdecydowanego działania.

Wzorzec

Istotą fortelu jest odłożenie w czasie ostatecznej rozprawy lub konfrontacji z nieprzyjacielem, aby uzyskać pewność całkowitego zwycięstwa. Cztery warianty sytuacji: (1) podpuść przeciwnika bliżej, by go łatwiej pokonać. Bądź jak doświadczony ogrodnik, który pozwala chwastowi podrosnąć, by było za co chwycić przy usuwaniu z gleby całej niechcianej rośliny wraz z korzeniem; (2) w sferze wizerunkowej — spraw, aby przeciwnik objawił swoje złe oblicze, ustaw rozgrywkę tak, abyś to ty miał moralne usprawiedliwienie do działania, a przeciwnik został potępiony; (3) nie zmuszaj go do desperacji i walki do ostatniego naboju — rozenergetyzuj

go, dając mu nadzieję na bezpieczną ucieczkę lub zwycięstwo. Ostatnim wariantem jest (4) strategia polegająca na „podhodowaniu” ofiary, aby stała się bardziej łakomym kąskiem, a moment „strzyżenia owiec” przyniósł znacznie większe profity.

Z reguły najskuteczniejszą i najmniej kosztowną taktyką jest działanie prewencyjno-wyprzedzające. Czasem jednak lepiej wykazać się cierpliwością i wyczekać stosowniejszej chwili na ostateczne rozstrzygnięcie. Decyzja, czy przeciwnika osaczyć, czy „poluzować mu linę”, jest bardzo ryzykowna. Niebezpieczeństwo powstaje, gdy brak twojego działania przeciwnik bądź potencjalni sojusznicy obu stron uznają za słabość i przyłączą się do strony wyglądającej na silniejszą.

Chińskie tradycje rozmyślnego wzmocnienia wroga są długie i wyrastają z opisanych wcześniej korzeni filozoficznych. Im szybciej jego siła osiągnie apogeum, tym szybciej się on przesili (patrz rozdział: „Postrzeganie porządku świata”). Wzrost poczucia siły wywoła też w przeciwniku arogancję, stąd w traktacie *Sześć tajemnych nauk księcia Tao*¹²⁴ zaleca się skomplikowane zabiegi mające odcinać wrogię od rzeczywistego obrazu sytuacji: z jednej strony podkupić jego podwładnych, a z drugiej podsycać jego opartą na złudzeniach pewność siebie.

Inną sprawą jest zmuszanie przeciwnika do desperacji — przyparty do muru może poważnie się na czyny nadludzkie lub pozornie niemożliwe. Zaszczuty i zapędzony w kozi róg (na „ziemię śmierci”) będzie walczył do ostatniej kropli krwi, a jego morale będzie skrajnie wysokie. Z drugiej strony, jeśli pozwolić mu uciec z matni, może odzyskać siły i doczekać nadejścia pomocy.

Historia wojen roi się od relacji z potyczek, w których jedna ze stron, mając pewność nieuchronnej śmierci, skutecznie stawiała czoła znacznie

silniejszemu przeciwnikowi¹²⁵. Dlatego **fortel ten należy stosować wyłącznie wtedy, gdy ostateczne pokonanie przeciwnika jest zasadniczo przesądzone**. Jedyłą konsekwencją ucieczki ma być uczynienie go łatwiejszą zdobyczą. Oddalenie od „ziemi śmierci” powinno ostudzić jego determinację, nie przekreślając szans jego ostatecznego pokonania. A w dalszej perspektywie taki przykład determinacji połączony z bohaterską walką może stać się symbolem i inspiracją dla kolejnych pokoleń i naśladowców.

Wojny toczą, ale też obserwują ludzie. Trzeba uwzględnić, jak zdarzenia są postrzegane przez osoby (w danej chwili) neutralne. Czasami warto zrezygnować z przywileju pierwszego ruchu: ten, kto go zrobi, staje w niewygodnej wizerunkowo roli agresora.

Sun Zi wielokrotnie napomina też, aby pokonanych przeciwników traktować humanitarnie i w białych rękawiczkach. Fortel zastosowany wobec nich sprowadza się do darowania im życia i okazania szacunku. W ten sposób, zgodnie ze wzorcem »19, można przeciągnąć na swoją stronę zarówno dowódców, jak i zwykłych żołnierzy przeciwnika. Porada Sun Zi jest jednym z przykładów powszechnie znanej zasady „[człowiek] humanitarny nie ma wrogów”¹²⁶. Dla wykształconych Chińczyków było zawsze sprawą oczywistą, że okazaniem cnót, prawości, sprawiedliwości i łaskawości można zwielokrotnić własne siły niewielkim kosztem. **Rozsądni władcy i dowódcy zdawali sobie sprawę, że karmiąc i odziewając jeńców, w gruncie rzeczy karmią i ubierają rekrutów.**

Tutaj wyłania się inny ważny aspekt fortelu: okazanie wielkoduszności pokazuje przeciwnikowi, że nie jesteś taki zły, jak to sobie malował. Może więc być wstępem do zjednania sobie przeciwnika i zmiany go w sojusznika. Los już pokonanych powinien być zachętą dla wciąż

walczących. Najbardziej spektakularnym pogwałceniem tej zasady było postępowanie Niemców w czasie inwazji na ZSRS «12.1.

Wspaniałomyślni zdobywcy

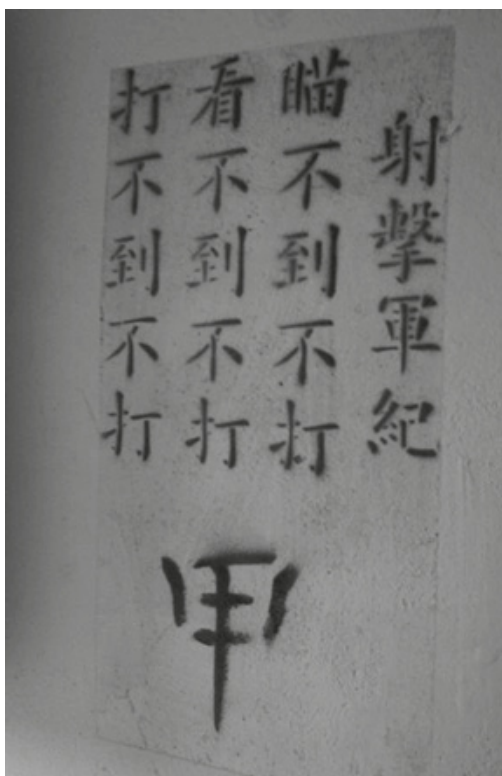
W relacji z oblężenia Jimo »29.2 jednym z kuriozalnych (pozornie) epizodów jest postępek dowódcy oblegającej armii, który nakazał podkomendnym pomaganie obleganym mieszkańcom w uprawie pól. Tak okazane miłosierdzie miało doprowadzić do erozji woli oporu oblężonych. W XX wieku w Wietnamie, a współcześnie w Afganistanie, ludność lokalna była i jest przekupywana pomocą materialną sił stabilizacyjno-pokojowych. Takie kupowanie przychylności za przysłowiowe paciorki i perkał to nic innego jak atak na oddolne poparcie dla sił partyzanckich. Parafrazując metaforę Mao «4.7, jest to psucie partyzantom wody, w której, niczym ryby, pływają.

W starożytnych Chinach okazywanie miłosierdzia wobec poddanych obracało się wokół Mandatu Niebios, którego posiadanie władca zapewniał sobie dochowaniem cnót moralnych i dbałością o materialny dostatek ludu.

Kierowanie się dobrem poddanych czy obywateli ma bardzo wymierne korzyści z punktu widzenia zdobywcy. Wiedział o tym Cyrus Wielki, twórca potęgi perskiej w VI wieku p.n.e. Czytając pracę greckiego historyka Ksenofonta¹²⁷, można znaleźć szereg niezwykle trafnych zaleceń, jak zjednywać sobie poddanych. Maksymy, które autor współczesnego opracowania ukuł na podstawie segmentów antycznego tekstu, niosą mądrość zadziwiająco podobną do tej chińskiej. „Bądź drogowskazem moralnym”, „Posłuszeństwo nie powinno być wymuszone”, „Zachęć urzędników, żeby się do ciebie przyłączyli” i wiele innych.

Hedrick przywołuje słowa historyka Willa Duranta, który tak opisuje Cyrusa Wielkiego: „Był najbardziej przyjaznym ze zdobywców, a swoje imperium budował na wielkoduszności. Wiedząc o jego wyrozumiałości, nieprzyjaciele nie walczyli z nim z rozpaczliwą odwagą tych, którzy mają do wyboru: zabić lub zginać” ¹²⁸.

Bardziej oczywistą manifestacją taktyki podpuszczania przeciwnika jest... podpuszczanie przeciwnika! Należy dopuścić go do miejsca, w którym najskuteczniej go pokonać. Niech wejdzie do strefy śmierci (ang. *killing zone*), gdzie, jakby to powiedział wesoły szkoleniowiec, będzie można odstrzelić mu od dupy zobaczone właśnie białka oczu.



Wspomniana wcześniej wyspa Jinmen jest usiana instalacjami wojskowymi, w tym oczywiście bunkrami typu plaża „Omaha” znanymi z inwazji w Normandii w 1944 roku. Część z nich jest porzucona i zarośnięta (taki klimat Indiany Jonesa zdecydowanie zwiększa ich atrakcyjność), a część udostępniona do zwiedzania. W jednym z nich instrukcja na stanowisku strzeleckim głosi: nie możesz wycelować — nie strzelaj, nie widzisz — nie strzelaj, nie możesz trafić — nie strzelaj.

Zasada odczekania na dogodniejszą chwilę przejawia się w sferze skutecznego działania, a więc i obserwacjach banalnych. Choćby w konieczności zrobienia kroku do tyłu po to, aby następnie wykonać dwa do przodu, cofnięcia się dla nabrania rozpędu.

Przykłady historyczne

16.1. Zhuge Liang siedem razy chwyta Meng Huo Chiny, Okres Trzech Królestw

Po osunięciu się dynastii Han w bezsilę, a w końcu w niebyt nastąpiły długie dziesięciolecia chaosu. Z czasem na terenach dawnego imperium wyłoniły się trzy rywalizujące ośrodki władzy politycznej, które na dobre poświęciły się toczonym między sobą rozgrywkom.

Królestwo Shu 蜀 zajęło tereny górnego biegu rzeki Jangcy, współczesny Syczuan. Nie mogło jednak poświęcić pełnej uwagi swojemu głównemu przeciwnikowi — położonemu na północy państwu Wei 魏, którym rządził przebiegły Cao Cao. Na zachód i południe od Shu rozciągały się królestwa barbarzyńców, gotowe wykorzystać każdą sposobność, aby atakować i plądrować ziemie Shu. Aby zapewnić bezpieczeństwo swojego kraju od południa, Zhuce Liang dowodzący armią Shu musiał zneutralizować groźnych barbarzyńców raz na zawsze.

Osobiście poprowadził armię na południe i w okolicach rzeki Lu wciągnął armię nieprzyjaciela w pułapkę, biorąc do niewoli barbarzyńskiego króla Meng Huo. Meng Huo władał obszarami przylegającymi do terytorium Shu i cieszył się wielkim szacunkiem wśród plemion zamieszkujących cały ten rejon. Armia pozbawiona dowodzącego zazwyczaj idzie w rozsypkę i może łatwo zostać unicestwiona, jednak Zhuge Liang zdawał sobie sprawę, że nawet wybicie do nogi sił obecnie atakujących jego ojczyznę nie rozwiąże problemu barbarzyńców. W miejscu pokonanych szybko pojawią się nowi. Postanowił więc wypuścić Meng Huo na wolność, niepomny na widoczne w oczach schwytanego wyzwanie i pogardę.

Uwolniony skwapliwie skorzystał z niepojętego postępu wroga. Powrócił do własnej armii, by wznowić atak na armię Shu. Barbarzyńcy, odgradzeni od przeciwnika rzeką HU, zabrali sprzed nosa Zhuge Lianga wszelkie środki mogące mu służyć do przedostania się na przeciwległy brzeg. Mimo tego zabiegu Zhuge zdołał przeprowadzić swoją armię i zaatakować spichlerze armii Menga. Rozwścieczony kolejną porażką król wyładował swoją złość na podległych mu ludziach. Wywołał tym opór swoich dowódców, którzy zmusili swojego króla do rozmów o poddaniu się wojskom Shu. W zamieszaniu, które się wtedy wywiązało, żołnierzom Shu udało się ponownie pochwycić Meng Huo. Został on doprowadzony ze związanymi rękami przed oblicze Zhuge Lianga. Nasz strateg, zobaczywszy króla, uznał, że jego wola nadal nie została złamana — nakazał, aby go uwolnić.

Upokorzony Meng Huo ponawiał swoje wysiłki w celu pokonania Zhuge Lianga, jednak za każdym razem zostawał więźniem niezwycięzonego stratega. W końcu, gdy miało już dojść do siódmego uwolnienia, Meng Huo uległ. Zhuge usłyszał oczekiwane wylewne podziękowania za wielokrotne oszczędzenie życia oraz szczerą obietnicę zaprzestania wrogich działań. Od tego wydarzenia państwo Shu nie musiało się już martwić o możliwość ataku barbarzyńców z południa. Nigdy.

Interpretacja: Dumny wojownik, po tym jak zostanie pokonany, może być bardziej skory do współpracy, jeśli potraktuje się go z kurtuazją i szacunkiem. Zwłaszcza poniżenie go w oczach jego własnych ludzi bywa receptą na poważne kłopoty. Gdy jednak oszczędzić jego życie, a zwłaszcza honor, to często nie będzie walczył tak zaciekle jak wcześniej i zostanie sojusznikiem.

Zhuce Liang, podobnie jak Sun Bin «2.1, potrafił zobaczyć dwie części składowe swojego celu: pokonanie militarne (będzie nieskuteczne, nawet

jak będzie skuteczne) i zmuszenie go do uznania własnej porażki i podporządkowania się zwycięzcy (co było celem podjętej kampanii).

16.2. „Niech rozkwita sto kwiatów!” Chiny Ludowe, kwiecień 1956 — lipiec 1957 roku

Kampania stu kwiatów¹²⁹ została zainicjowana w roku 1956, gdy Mao Zedong przyzwolił na krytykę administracji i partii. W czasie kampanii ograniczono cenzurę i zachęcano inteligencję oraz aparat urzędniczy i partyjny do oceny, nawet krytycznej, dotychczasowego postępowania Partii Komunistycznej na forach publicznych, w prasie i *dazibao*¹³⁰. Sam przewodniczący dodatkowo zachęcił do takiej konstruktywnej krytyki w przemówieniu w lutym 1957 roku.

Zachęta Mao rozpędziła kampanię i fala krytyki urosła tak, że inicjatorzy akcji wpadli w stan na pewno szoku, a być może i paniki. Wtedy, pięć miesięcy po przemówieniu Mao, piękny sen gwałtownie się urwał. Perfidny zryw miokloniczny przemienił odwilż w bezwzględną rozprawę z tymi, którzy odważyli się wyrazić krytyczny głos wobec partii.

Liczne inne przypadki braku kontaktu władzy z „dołem” pozwalają przypuszczać, że cały epizod nie był od początku pomyślany jako pułapka. Ale Mao był arcymistrzem stosowania forteli. Zapewne gdy tylko przeszło mu zaskoczenie skalą protestów, płynnie zmienił nieudaną kampanię w pretekst do czystek. Jak było naprawdę — pozostają nam tylko spekulacje.

16.3. „Remember the Maine, to Hell with... Japan?” USA–Japonia, II wojna światowa

Indianie złapali Polaka, Niemca, Amerykanina i Rosjanina. Ponieważ wódz plemienia był człowiekiem światowym i wyrafinowanym, spytał

złapanych o ich ostatnie życzenia.

Amerykanin zażyczył sobie colę, Niemiec piwo, Polak zażądał pół litra, a Rusek poprosił wodza o silnego kopa w dupę — pół litra już było zajęte.

Gdy pierwsi trzej dostali, co chcieli, przyszła kolej na Ruska. Dostał on takiego kopa, że wyleciał za palisadę i zniknął wszystkim z oczu. Po pięciu minutach Rusek pojawił się z powrotem z kałasznikowem w garści i wystrzelał krajowców do nogi. Gdy już się uspokoiło, współtowarzysze pytają się Ruska, dlaczego nie zrobił tego wcześniej, a Rusek na to: „Nu, my nie agresory...”

— dowcip polski z okresu PRL

Wiele poszlak wskazuje na to, że Japończycy przeprowadzili atak na Pearl Harbor w sytuacji pełnego zaskoczenia operacyjnego tylko dlatego, że strona amerykańska celowo zaniechała elementarnych środków bezpieczeństwa w obliczu nieuchronnie nadciągającego konfliktu. Kwestia ta była i będzie przedmiotem niekończących się spekulacji. Uzyskane przez Japończyków zaskoczenie taktyczne w czasie ataku było jednak z całą pewnością porażką instytucjonalną: efektem niewydolności organizacyjnej armii na szczeblu dowodzenia bazą.

Dostępne środki obrony istniały, jednak nie zostały wykorzystane. To ewidentnie zdecydowało się nie na linii Waszyngton–Hawaje, ale na poziomie lokalnym. W oficjalnym *Pearl Harbor Attack Investigation Report* można przeczytać, że baterie okrętowe odpowiedziały na atak w ciągu pięciu–siedmiu minut, podczas gdy spośród baterii nadbrzeżnych ogień otworzyły cztery z ogólnej liczby trzydziestu jeden. Większość zestrzeleń atakujących maszyn nastąpiła w czasie drugiej fali nalotu. A rosnący opór amerykański skłonił dowodzącego japońskim atakiem do zaniechania wysłania trzeciej fali samolotów. Tezę o lokalnym źródle niefrasobliwości i braku czujności potwierdza kwestia ostrzelania japońskiej miniaturowej łodzi podwodnej przez USS Ward, co miało miejsce o 6.45. Jak zauważa Roberts, ten incydent powinien postawić całą

bazę w stan alarmu¹³¹. Być może zadziałał tu mechanizm ignorowania informacji kompletnie nieprzystającej do leniwej rutyny niedzielного poranka czasów pokoju.

Większość debat nad tym tematem skrętnie omija jednak głębszą — strategiczną — warstwę wydarzeń. **Dla stron zmagających się o supremację na Pacyfiku eskalacja negocjacji do fazy otwartej wojny była nieunikniona.** Pamiętajmy też, że dla Azjatów negocjacje to już wojna (patrz s. 76). W czerwcu 1941 roku Holendrzy zerwali rozmowy z Japończykami, przekreślając ich szansę na pozyskiwanie dostaw ropy ze złóż znajdujących się w Indiach Holenderskich. W lipcu Japończycy wymusili na francuskim rządzie Vichy pozwolenie na wkroczenie na teren Indochin. Po tym jak Amerykanie przechwycili i rozszyfrowali depeszę dyplomatyczną japońskiego ambasadora, dotyczącą tego porozumienia, 24 lipca 1941 roku Biały Dom zamroził japońskie aktywa finansowe i nałożył całkowite embargo na handel z Japonią¹³².

Ponadto o japońskim zamiarze zajęcia Indochin Amerykanie dowiedzieli się z depesz rozszyfrowanych przez ich dekryptaż MAGIC. Gdy Wielka Brytania i Holandia również zastosowały retorsje ekonomiczne i gospodarcze wobec Japonii, ta znalazła się w sytuacji bez wyjścia. Podtrzymanie funkcjonowania gospodarki, a przede wszystkim dalszy rozwój imperium bez dostępu do kluczowego surowca, czyli ropy, był niemożliwy. Z punktu widzenia Japończyków im szybciej wojna przekształci się w fazę otwartej walki, tym lepiej.

Rozważania, w których japoński atak nazywany jest głupotą, kompletnie ignorują powyższe fakty i sprawiają przez to wrażenie rozmyślnej dezinformacji. Japonia była prowokowana i przymuszana do otwartej wojny. W 1940 roku 40% japońskiego eksportu płynęło do USA, a 50% importu pochodziło z USA. Amerykańska ropa stanowiła 75% ogółu

importowanej przez cesarstwo. Amerykańskie embargo na ropę naftową stało się prowokacją¹³³. Choć plan Roosevelta ABC-1 oficjalnie miał za cel odstraszenie, to efekt był całkowicie odwrotny. „Roosevelt kierował je [Stany Zjednoczone] zdecydowanie kursem na tak gwałtowne i tak agresywne zadławienie gospodarki, że konsekwencją musiała być wojna albo żałobna kapitulacja kraju samurajów wobec nieprzejednanych żądań Ameryki”¹³⁴.

Podtrzymywana przez czynniki oficjalne wersja mówi, że zaskoczenie atakiem było wynikiem kolosalnej porażki instytucjonalnej ze strony sił zbrojnych Stanów Zjednoczonych, przejawiającej się na wielu poziomach struktur dowodzenia¹³⁵. Kluczowe pytanie należy jednak zadać nie o sferę organizacyjną, ale psychologiczną i dyplomatyczną: gdyby atak japoński na Pearl Harbor nie nastąpił, to **czy Amerykanie uderzyliby militarnie pierwsi, czy też ich plan przewidywał oczekiwanie, aż Japonia przyjmie rolę agresora... do skutku?**

Stronie amerykańskiej było nie na rękę rozpoczynanie działań zbrojnych. W grę wchodziło nie tylko izolacjonistyczne nastawienie społeczeństwa, ale także uzyskanie moralnej przewagi bycia ofiarą otwartej agresji. Słowa w rodzaju „jego królewska mość życzy sobie, aby [tu wstawić nazwę przeciwnika] pierwsi podjęli działania zbrojne”, są w historii wojen i życiu codziennym powszechne. Dla Amerykanów oczywistym rozwiązaniem dylematu było doprowadzenie do sytuacji, w której to Japończycy zadadzą pierwszy cios. **Wpływ takiego ataku na opinię publiczną byłby wystarczająco silny niezależnie od tego, czy baza w Pearl Harbor odsypiałaby sobotniego kaca, czy też czekałaby z palcami na spustach i cygarami w kącikach ust.**

Po załamaniu się rozmów między mocarstwami admirał Harold R. Stark wysłał depezę do baz amerykańskich na Pacyfiku — w jej drugiej wersji

znalazło się sformułowanie: „Jeżeli działań wojennych nie da się, powtarzam, nie da się uniknąć, Stany Zjednoczone pragną, aby to Japonia wykonała pierwsze, ewidentne posunięcie”¹³⁶. Sam Roosevelt miał powiedzieć na naradzie z dowódcami armii i marynarki: „Problem polega na tym, w jaki sposób wmanewrować ich [Japończyków] w sytuację, w której oddadzą pierwszy strzał, nie narażając nas samych na zbytne niebezpieczeństwo”¹³⁷.

Opinia publiczna nie ma dostępu do wszystkich materiałów, które mogłyby rozstrzygnąć tę skomplikowaną kwestię. Dość powiedzieć, że w okresie przed atakiem Japończyków wywiad amerykański rutynowo odczytywał japońskie depeze dyplomatyczne, a częściowo także wojskowe¹³⁸. Już w styczniu 1941 roku ambasada amerykańska w Tokio ostrzegała o tym, że celem japońskiego ataku może być Pearl Harbor. W okresie bezpośrednio poprzedzającym atak na bazę wywiad amerykański pozyskał informację o tym, że trzon japońskiej floty zniknął ze swojego kotwicowiska w Zatoce Hiroszimskiej, co miało miejsce 26 listopada 1941 roku. Również w okresie od 18 listopada do 1 grudnia amerykański nasłuch przechwycił szereg depeze związanych z nietypowymi ruchami japońskiej floty. Treść tych depeze nie została ujawniona po dziś dzień. Było jednak ewidentne, że szykuje się coś grubszego — tym bardziej że równie oczywiste było i to, że wojna jest tylko kwestią czasu.

Rosjanie uzyskali ważne informacje od swojego asa wywiadu, Richarda Sorgego. We wrześniu 1941 roku powiadomił ich, że Japończycy skierują swoją uwagę w kierunku południowym. W rezultacie Stalin mógł w krytycznym momencie przerzucać do bitwy o Moskwę przysposobione do walk w zimie dywizje ze wschodnich rejonów ZSRS¹³⁹.

Atakujący o świcie 7 grudnia 1941 roku Japończycy zostali podpuszczeni. Choć udało im się zaskoczenie taktyczne, nie osiągnęli

głównego zamierzonego celu strategicznego — zniszczenia lotniskowców, których w chwili ataku w bazie nie było. W obliczu tężejącej zacieklej obrony Amerykanów zaniechano też wysłania kolejnej fali ataku, którego celem miały być składy paliwa amerykańskiej floty. Bez paliwa stacjonowanie floty na Hawajach byłoby w zasadzie niemożliwe, a tym samym Stany Zjednoczone straciłyby swobodę prowadzenia działań ofensywnych. Ale Japończycy, zakochani w swoim triumfie w Cieśninie Cuszimskiej, szukali walnej konfrontacji zachodniego typu. Porzucili myślenie kategoriami Sun Zi i zamiast uderzyć w paliwo napędzające przeciwnika, w tym przypadku dosłownie, wykonali atak na twarde ostrze amerykańskiej floty — podwójnie chybiony zresztą, bo realizacja ataku nie zależała od potwierdzenia obecności w porcie lotniskowców.

Dzięki atakowi Stany Zjednoczone mogły minimalnym kosztem otwarcie wspierać Wielką Brytanię, a w dalszej perspektywie przystąpić do interwencji zbrojnej przeciw Osi. Przede wszystkim uzyskały skokową zmianę nastawienia społeczeństwa do wojny. Atak na Pearl Harbor i jego skrętne wykorzystanie przez rząd Stanów Zjednoczonych wywołały niezwykle silną reakcję społeczeństwa amerykańskiego. Jej najbardziej widocznym przejawem był gigantyczny napływ ochotników do armii. Presja społeczna wywierana na młodych ludzi była tak wielka, że masowo zaciągali się do służby, aby uniknąć ostracyzmu społecznego i poniżenia ze strony bliskich i znajomych.

Powtórzmy raz jeszcze: można śmiało przyjąć, że społeczny odzew, powiększany skwapliwie przez maszynę propagandową „grupy trzymającej władzę”, nie byłby wiele słabszy, jeśli w bazie wszyscy czekali na japoński atak z palcami na spustach, a nie gdzie indziej.

16.4. Niewinne ofiary kontrterrorystycznego PR Irlandia, County Armagh, 1987 rok

Walka z przeciwnikiem rozgrywa się na wielu płaszczyznach — nie można po prostu dać wrogowi w czapę i utopić w bagnie. Zwłaszcza gdy zaangażowana jest polityka i opinia publiczna. Sprawę trzeba załatwić w sposób cywilizowany, który usprawiedliwia podjęte środki i straty uboczne.

W 1987 roku członkowie Tymczasowej Irlandzkiej Armii Republikańskiej zaplanowali atak bombowy na posterunek policji w Loughgall. Na ślad akcji władze wpadły w trakcie rutynowego dochodzenia po zgłoszeniu kradzieży koparki. Banalna pozornie kradzież kogoś tknęła i sygnał zagrożenia został należycie doceniony. Dzięki analizie pozyskiwanych informacji dotyczących możliwego celu i działalności aktywistów IRA skradzioną koparkę wyśledzono w opuszczonym gospodarstwie zaledwie 13 kilometrów od Loughgall.

Farmę objęto stałą obserwacją. 8 maja wieczorem pojawiają się na niej znani władzom terroryści w liczbie sztuk ośmiu. Zabierają koparkę i formując konwój z ukradzioną tego samego dnia furgonetką, kierują się do Loughgall. Nikt ich nie zwija na drodze, przejeżdżają nawet raz obok celu — atak następuje dopiero 20 minut później — po nawrocie o 180 stopni. Koparka taranuje budynek, a jej kierowca uzbraja ładunek wybuchowy ukryty w jej łyżce. I dopiero wtedy interweniuje oddział kontrterrorystyczny SAS. Wywiązuje się chaotyczna strzelanina, w której wszyscy bojownicy IRA giną. Wynik: komisariat zniszczony potężną eksplozją.

Policjanci, którzy przesłuchiwali operatorów SAS po akcji, z pewnością zrozumieli konieczność poświęcenia swojego miejsca pracy w bitwie ze śmiertelnie groźnym wrogiem. Zgliszczą komisariaty miały oczywistą

wartość jako ilustracja zagrożenia ze strony IRA, uprawomocniając dowolne środki zaradcze podejmowane przez rząd w Londynie. Równym zrozumieniem wykazała się zapewne wdowa po kierowcy przypadkowego samochodu, który nawinął się pod ogień operatorów. W czasie akcji sam kierowca zginął, a jego pasażer został ciężko ranny¹⁴⁰.

Atak w chwili pojawienia się terrorystów na farmie czy przygotowana w dogodnym miejscu zasadzka na konwój z pewnością były możliwe do realizacji. Jednak Anglicy — nie oni zresztą pierwsi i jedyni — prowadzili bezpardonową walkę, często uciekając się do metod stosowanych przez samą IRA. Musieli myśleć o przyszłości konfliktu i zapewnić sobie moralne uzasadnienie do podejmowania radykalnych działań.

Nie jest wykluczone, że myśl o pochwyceniu terrorystów po cichu nie była nawet brana pod poważną rozważenie. Komplikacją jest ugruntowane we współczesnych systemach prawnych ograniczenie dla prewencyjnego użycia siły. Uzasadnieniem takiego prewencyjnego działania zbrojnego nie mogą być słowa „z pewnością by to zrobił”. W zachodniej kulturze prawnej karom podlega czyn, a nie zamiar. Funkcjonariusz musi poza tym wykazać ponad wszelką wątpliwość, że użycie siły było uzasadnione. Stąd konieczność organizowania prowokacji policyjnych, w czasie których można legalnie złapać przestępcę na gorącym uczynku i uzasadnić użycie siły przed dociekliwym wymiarem sprawiedliwości.

Porady praktyczne

Zastosowanie fortelu

A. Upewnij się, że przeciwnik nie narobi szkód

Upewnij się, że po zezwoleniu wrogowi na ucieczkę równowaga sił nie ulegnie trwałemu odwróceniu. Jego sytuacja nie powinna się znacząco

poprawić.

Sprawę możesz wzbogacić o *fortel pożyczonego noża* «3: pozwolić przeciwnikowi uciec, jednocześnie okazując, że darowałeś mu wolność w zamian za jego współpracę z tobą. Tak wrobiony w kolaborację przeciwnik jest skończony w oczach swoich kompanów.

B. Zaniechaj prewencji

Prewencja lub natychmiastowa reakcja na problem często nie jest najlepszym rozwiązaniem. Sprawia, że przeciwnik jest znacznie ostrożniejszy, a jego opór będzie trudniejszy do przełamania. W najgorszym razie nie pozyskasz pretekstu do zastosowania drastycznego, ale skutecznego przeciwdziałania, a więc trwale utracisz możliwość neutralizacji przeciwnika.

C. Daj przeciwnikowi nadzieję

Spraw, by dostrzegł on nadzieję na przetrwanie lub zwycięstwo, a będzie się jej kurczowo czepiał. Taka nadzieja zmniejsza determinację i gotowość do walki do ostatniej kropli krwi.

W praktyce ludzie, aby odsunąć wizję nieuchronnego końca, tuż przed odniesieniem porażki popadają w myślenie życzeniowe — budują nierealistyczne plany, stają się ślepi na najoczywistsze fakty, działają nieracjonalnie. Linia postępowania takiej osoby staje się niekonsekwentna i niespójna: działający podejmuje działania kompulsywne i wzajemnie sprzeczne. Często łądzi się nadziejami, a swoje analizy opiera na pobożnych życzeniach, szukając wszędzie symptomów cudownej poprawy. Taką osobą łatwo manipulować.

D. Nie walcz z osaczonym tygrysem, dokonaj tzw. deeskalacji

Desperacja to bardzo specjalny stan umysłu: zwielokrotnia siły i daje śmiałość do czynów, których w normalnych warunkach osoba niezapędzona pod ścianę by nie dokonała.

Sun Zi przestrzega, iż żołnierze schwytani w pułapkę bez wyjścia, w przekonaniu, że nie ma nadziei na przeżycie, będą bić się do ostatka, starając się zabić jak najwięcej żołnierzy przeciwnika. Radzi więc:

Kiedy zamyka się pierścień okrążenia [wroga], zostawia się [mu] drogę ucieczki; nigdy nie dociska się [wroga] w zupełnej desperacji. (Sun Zi 7.10)

Kluczem wydaje się tu fizjologia. Gdy sprawisz, że tamten uwierzy w możliwość ucieczki, w jego umyśle zainicjują się zupełnie inne instynkty — zamiast „walki” włączy się „ucieczka”. Gdy umysł zaprzątnięty ma ucieczką, kieruj go w miejsce, gdzie zneutralizujesz go mniejszym nakładem kosztów.

Niezwykle skuteczną techniką jest tzw. deeskalacja, promowana przez specjalistę sztuki przetrwania Marca MacYounga. Jej naczelną zasadą to: „nigdy nie być źródłem dylematu dla napastnika”. Ścigający nie powinien stawać — tutaj dosłownie — na drodze uciekiniera lub, ogólnie, osoby gotowej do popełnienia desperackiego czynu. Na przykład policjant w konfrontacji ze ściganym, aby uchronić się przed atakiem, ma stanąć tak, aby nie zastawić tamtemu drogi ucieczki, jeśli się on na nią zdecyduje. W kalkulacjach desperata zaatakowanie policjanta ma zwiększyć, a nie zmniejszyć ryzyko.

Przeciwdziałanie

E. Postaw siebie i swoich ludzi w pozycji bez wyjścia

Starożytni dowódcy armii, którym znany jest dobrze potężny wpływ konieczności i jak ona inspirowała żołnierzy desperacką odwagą, nie

zaniedbywali niczego, aby poddać swych ludzi największym naciskom.

— Niccolò Machiavelli

Sprytny przeciwnik może planować stopniowe pozbawienie cię woli walki, abyś stał się łatwym łupem. Jeśli morale twoich podwładnych słabnie, a wróg rozbija twoją wewnętrzną jedność i jednomyślność, jeśli zwątpienie zapanuje wśród twoich podwładnych — bezzwłocznie przeciwdziałaj. Pokaż, że jesteś gotowy do walki do ostatniego naboju i ostatniej kropli krwi!

Takim symbolicznym gestem wobec własnych ludzi było spieszenie rycerstwa francuskiego przed bitwą pod Crécy, 26 sierpnia 1346 roku. Był to sygnał dla pieszych uczestników, że tym razem — poprzednim jakoś im ta sztuka nie wyszła — szlachetnie urodzeni rycerze nie zamierzają opuścić pola bitwy na szlachetnych wierzchowcach w nieszlachetny sposób.

F. Wmanewruj przeciwnika w postępek psujący jego wizerunek

Twoja walka jest obserwowana przez postronnych. Oceniane jest to, jakimi środkami ją prowadzisz, czy zachowujesz się honorowo i czy walczysz zgodnie z ogólnie przyjętymi regułami. Planując działania, musisz bardzo starannie rozważyć to, w jakim świetle będą widziane i oceniane teraz i w przyszłości. **Jeśli którąś z często niepisanych reguł złamiesz, prędzej czy później zostanie to wykorzystane przeciw tobie: do oczernienia lub do mniej lub bardziej dosłownego wyjęcia cię spod prawa.**

Podpuszczanie przeciwnika, aby sam się skompromitował w sferze towarzyskiej, wyglądać może tak: daj mu wyraźne sygnały, że jest już członkiem grupy i ma przyzwolenie — dajmy na to — na opowiadanie „świńskich” dowcipów w damskim towarzystwie. Odpowiednio

podpuszczony nowo przyjęty członek grupy może szybko zapędzić się za daleko i zrazić do siebie pozostałych.

G. Prowokuj przeciwnika do zadania pierwszego ciosu — to on ma być agresorem

W kulturze europejskiej istnieje silnie uwarunkowane rozgraniczenie zabiegów dyplomatycznych i wojny. Działania zbrojne powinny być poprzedzone formalną deklaracją wojny. Jest też regułą, że agresor ma znacznie gorszą prasę niż ten, kto stanie się ofiarą ataku — choćby atak był uzasadniony i sprowokowany. Dlatego, jeśli to tylko możliwe, niech to twój przeciwnik rozpocznie walkę.

Na taki chwyt nie dał się nabrać Hitler. Naziści próbowali i jednocześnie musieli zdobyć władzę w sposób demokratyczny i zgodny z prawem. W tamtym momencie historycznym, w roku 1932, kanclerzem z nominacji Hindenburga był Franz von Pappen. Po sukcesie wyborczym NSDAP (partii Hitlera) z lipca 1932 roku Pappen zniósł oficjalny zakaz działalności jej bojowych ramion — SA i SS. Hitler jednak świetnie rozumiał, że próba zbrojnego przejęcia władzy skończy się wkroczeniem do akcji wojska i policji. Dlatego uznając, że przewaga jego partii i tak rośnie, nie dał się sprowokować do użycia oddanej mu do rąk siły. Zakazał wszelkich akcji wymierzonych w rząd. Jednocześnie dezorganizując pracę Reichstagu, doprowadził do kolejnych przyspieszonych wyborów¹⁴¹.

H. Nie licz na nawrócenie przeciwnika, działaj znienacka

Zmiana postawy pod wpływem racjonalnego rozumowania to rzadkość. Zwykle ludzie zmieniają swoje zachowanie (przekonań raczej nie zmieniają) dopiero wtedy, gdy muszą — pod wpływem dramatycznych wydarzeń bądź gdy ich fizyczne przetrwanie jest zagrożone.

Rozkazy przywódcy muszą inspirować i sprawiać, że wszelkie wątpliwości rozpadają się w pył, zanim na dobre zagoszczą w umysłach podkomendnych. Pamiętajmy relacje o wyprawie Corteza. Zlokalizował on dokładnie problem buntu — w owym przypadku byli to najaktywniejsi malkontenci. Nie próbował ich przekonywać — oni mieli własne plany, podobnie zresztą jak Cortez, działający wbrew wytycznym gubernatora, któremu podlegał. Pozwolił im „rozbestwić się” i wyjść na światło dzienne. Dopiero gdy prowodyrzy zostali zidentyfikowani, natychmiast ich zneutralizował, co rozładowało sytuację.

Przejście od postawy chwiejnej i niezdecydowania do reakcji powinno być nagłe. Dzięki temu przeciwnicy nie będą mieli czasu na zatarcie śladów i ukrycie swoich postępów.

I. Zmień wroga w przyjaciela

Alternatywą do zniszczenia wroga jest stworzyć szansę na znalezienie pokojowego rozwiązania. Potraktowany z szacunkiem przeciwnik może uznać, że w gruncie rzeczy nie jesteś jego wrogiem, i konflikt zostanie wygaszony. To drugi kontekst, w którym używa się słowa „deeskalacja”.

Czyń wobec przeciwnika gesty przyjazne, okazuj respekt i wzmacniaj jego publiczny wizerunek. Możesz go tym zjednać, zamienić w przyjaciela, zredukować liczbę jego zwolenników lub odebrać im jasny wyznacznik działania, jakim jest demonizowanie ciebie. W oczach postronnych zwiększy to kontrast między twoją ugodowością a agresją tamtego. Zjednywanie przeciwnika jest często stosowane w praktyce śledczej dla wyciągnięcia informacji od przesłuchiwanego. Bodaj najbardziej znaną techniką jest „dobry policjant — zły policjant”.

W konfliktach, w których przelewa się krew, znaczenie ma kwestia „odczłowieczania” przeciwnika. Odbieranie cech ludzkich ofierze, którą

trzeba skrzywdzić, w różnym nasileniu i wariantach funkcjonuje we wszelkich relacjach międzyludzkich i wszystkich kulturach. Chińczycy być może posłużyliby się tutaj pojęciem *guidao*, które objaśnione jest na s. 62.

Świetnego przykładu próby uczłowieczenia ofiary dostarcza film *Milczenie owiec* (1991, reż. Jonathan Demme). Matka porwanej dziewczyny w swoim transmitowanym przez telewizję posłaniu do psychopatycznego seryjnego mordercy stara się, by zobaczył on w ofierze istotę ludzką. Podaje imię porwanej, szczegóły życia i wszystko, co tylko mogłoby skłonić oprawcę do zaniechania zbrodni.

fortel siedemnasty: Rzuć cegłę, aby przyciągnąć nefryt

抛磚引玉

Fortel przynęty. Umiejętnie zainwestuj swój wysiłek lub rzecz, a zdobędziesz na przeciwniku coś znacznie bardziej cennego.

Stwórz korzyść lub jej iluzję, która wyda tamtego w twoje ręce. Podsuń korzyść pod jego nos tak, by zachował się w sposób możliwy do przewidzenia, tak jak tego chcesz.

Wzorzec

Istotą fortelu jest zmyślne podsuniecie przynęty. Zainwestowanie czegoś małego, mniej wartościowego, aby skłonić przeciwnika do oddania czegoś znacznie większego i cenniejszego. **Odpowiednia zachęta pozwala na skanalizowanie poczynań oponenta, który inaczej byłby nieprzewidywalny lub nieosiągalny.**

Sposobem na sterowanie zachowaniem przeciwnika jest albo podsuniecie doraźnego zysku, albo skuteczne utworzenie iluzji zysku. Ma to **sprawokować przeciwnika** do niedostatecznie przemyślanych działań, ale przede wszystkim **do przyjęcia formy, która jest przez ciebie zawczasu**

przewidziana — przeciwnik zrobi dokładnie to, co chcesz, często nie zdając sobie sprawy z tego, że jest wodzony za nos.

Stworzenie skutecznie działającej iluzji zysku jest powszechne we wszystkich aspektach ludzkiej aktywności. A to dlatego, że **większość form interakcji międzyludzkiej ma naturę — albo da się opisać interpretacyjnie w taką formę — transakcji „coś za coś”**. Jedna ze stron zgadza się dostarczyć drugiej jedną rzecz w zamian za inną. Zmanipulować do zawarcia transakcji w warunkach nierównego (asymetrycznego) dostępu do informacji to może nieco nietypowa, ale świetnie oddająca istotę sprawy definicja stosowania przynęty.

Przynęta to inwestycja, a więc podstawa wszelkiej działalności handlowej i zarobkowej. A wygrywa ten, kto ma lepszy dostęp do informacji. Aby kuszenie było skuteczne, ofiara musi mieć m.in. ograniczoną wiedzę na temat realnej wartości stawki, o jaką toczy się gra. Aby osiągnąć „sukces”, doprowadź więc do tego, aby transakcja — niezależnie od sfery, w jakiej ją przeprowadzasz — odbyła się w sytuacji, w której twoja świadomość sytuacyjna jest pełniejsza niż u pozostałych uczestników.

Taki wzorzec jest bardzo często odgrywany w sposób nieświadomy (patrz ramka „Analiza transakcyjna” na s. 650). Gdy jedna strona chce oszukać i narusza pisane i niepisane warunki transakcji wymiany „coś za coś”, zachęca do zawarcia kontraktu przynętą: kusi jego rzetelnym wypełnieniem lub iluzją równoważności wymienianych korzyści. Jednocześnie ofierze nie są podane wszystkie istotne warunki zawieranego kontraktu, czyli tzw. *full disclosure*.

Szerokie pole do nadużyć pojawia się, gdy natura transakcji stwarza niejasności i niedopowiedzenia. Jest tak przy zawieraniu małżeństwa. W realnym, pełnym niedomówień świecie społecznym, inaczej niż

w znakomitym filmie *Gattaca* (1997, reż. Andrew Niccol), przed zawarciem małżeństwa nikt nikomu nie każe wypełnić formularza wad ukrytych, jak choćby podania listy poważnych schorzeń dziedzicznych u najbliższych krewnych.

Kolejnym polem minowym jest pozorna równość stron zawierających transakcję. Jedna z nich może być zmuszona sytuacją do niekorzystnej wymiany. Przypadkiem skrajnym jest kupowanie żywności po „wojennych cenach”, ale to całe spektrum przymusu, które podważa ważność zasady „chcącemu nie dzieje się krzywda”, co często jest przysłonięte pozorną dobrowolnością kontraktu.

Sfer, w których należy prowadzić kalkulacje, a zarazem pól do nadużyć i stosowania forteli jest wiele: to każdy typ kontaktów społecznych w czasach pokoju... i wojny. **Prowadzenie walki zbrojnej ma wiele cech „biznesowania z przeciwnikiem”**. Funkcjonują przeciwieństwa takie, jak „drogo okupione zwycięstwo”, „drogo sprzedać własną skórę” czy „zabrać kilku wrogów ze sobą”. Przywódcy i dowódcy w trudnych decyzjach kierują się kalkulacjami. Wyliczają poświęcenia, ilu ludzi warte jest osiągnięcie celu: „Damy mu zabić tylu naszych żołnierzy w zamian za oddanie tego terenu”; „Wystawimy na mord cywilów, dzięki czemu rozwścieczymy naszych ludzi i sprowokujemy do zajadlejszej walki”.

Rzeczywisty bilans zysków i strat powinien uwzględniać dalszą perspektywę czasową i w danej chwili pozornie nieistotne aspekty konfliktu. Dwa przykłady zilustrują, że doraźny zysk z zawarcia kontraktu może być mniejszy niż straty wizerunkowe. Wykonawca fortelu może skusić polityka zyskiem z interesu z mafią, aby po dziesięciu latach szantażować go ujawnieniem „ciemnych interesów” i odzyskać inwestycję z nawiązką. Przykładem z pola ekonomii będzie kryzys z 2008 roku, wywołany sprzedażą przez amerykańskie banki inwestycyjne

bezwartościowych, ale ubezpieczonych zobowiązań hipotecznych. Przynętą (stworzoną fortelem *ożyw martwego* «14») był łatwy zysk bez ryzyka; łupem oszustów — oszczędności wprowadzonych w błąd inwestorów.

Przykłady

17.1. Neurony lustrzane oraz zasada wzajemności

Neurony lustrzane ¹⁴²

Neurony lustrzane ujawniła dla nas grupa włoskich neurobiologów niecałe dwadzieścia lat temu. Zidentyfikowali oni w mózgach badanych makaków grupy neuronów, które wzbudzają się nie tylko przy wykonywaniu czynności, ale i w czasie jej obserwacji. Dopiero w 2011 roku udało się ustalić, że neurony jedynie kopiują ruch, a nie intencje wykonawcy. Eksperyment polegający na wywołaniu kopiowania czynności niemożliwych wykazał coś innego, a mianowicie bardzo dużą rolę odgrywa zrozumienie celu kopiowanej czynności: u obserwatora czynności niemożliwej lustrzane neurony motoryczne aktywowały się „na tyle, na ile mogły”, nadal jednak pozostaje do rozstrzygnięcia wiele aspektów odkrytego mechanizmu.

Gdy wieść o odkryciu dotarła do rodziców, zawsze dbających, by dziecko nie wpadło w złe towarzystwo, ci pokręcili tylko głowami, mówiąc: „Brawo, chłopaki! Odkryliście wodę w kranie, obiad w garnku i teorię względności w podręczniku do fizyki”. Ale już bardziej serio, naukowo potwierdzone istnienie i działanie neuronów lustrzanych jest zdarzeniem wręcz rewolucyjnym. Odkrycie neuronów lustrzanych ma fundamentalne znaczenie dla zrozumienia zachowań bardziej skomplikowanych i wielopłaszczyznowych.

Mechanizmy stojące za zachowaniami społecznymi mogą być wyjaśnione niemal w terminach nauk ścisłych!

Wykryliśmy mechanizm fizjologiczny sprawiający, że czynności wykonywane jednocześnie, zwłaszcza rytuały, mają tak duże znaczenie w integracji grupy ludzi. Ma to też związek z wytwarzaniem się poczucia tożsamości i przynależności do rozmaitych grup. Należyte naśladowanie innych członków decyduje o przyjęciu bądź odrzuceniu delikwenta, który przejawia konformizm z należnym lub niedostatecznym zapalem.

Wiemy też, dlaczego odruchowo odpowiadamy uśmiechem na uśmiech i jakim cudem udało nam się równie odruchowo odpowiedzieć „dziękuję” osobie dziękującej nam za przysługę, choć z sytuacji wynikało, że należało odpowiedzieć „proszę” albo spapugować słowo pożegnania użyte przez drugą osobę przed końcem rozmowy telefonicznej.

Wiedząc o odkryciu, można inaczej spojrzeć na zjawiska ostracyzmu, ksenofobii, niechęci wobec inności. Takie postawy często przybierają zewnętrzną formę niekontrolowanych lęków przeradzających się w przemoc. Stanowią jednak postawę opartą na, jak widać, racjonalnym uzasadnieniu – są strategią obronną przed fizjologicznie warunkowanym wpływem na własne wartości etyczne i sposób życia. **Są obroną przed wzorcami przejmowanymi nieświadomie – których kopiowanie zachodzi mimowolnie.**

Ci ludzie w lesie — co w nich widziałeś? [...] Strach. Głęboki, toczący [wnętrzości] strach. Byli nim zarażeni. Strach jest chorobą. Wpełźnie do duszy każdego, kto się z nim zetknie. Już naruszył twój spokój. Nie po to kształciłem cię, by widzieć, jak żyjesz w strachu. Wygoń strach ze swego serca. Nie wnieś go do naszej wioski.

— Flint Sky w filmie *Apocalypso*

Jedyną skuteczną obroną wydaje się fizyczne odgrodzenie od źródła niepożądanego wpływu – np. unikanie określonego towarzystwa.

Również tzw. pranie mózgow (np. jeńcom) i indoktrynacja do sekt religijnych opiera się na kopiowaniu zewnętrznych zachowań. Jest ono indukowane przez oprawców (lub współofiary), którzy wymuszają głoszenie poglądów, na początku mniej dbając o faktyczną ich zmianę, która – nie wiedzieć kiedy (!) – przyjdzie z czasem sama.

Niektórzy badacze uważają, że neurony lustrzane odegrały centralną rolę przy przekazywaniu wiedzy nabytej i kultury – wspomagały zdobywanie wiedzy przez modelowanie (naśladowanie). To wyjaśnia, dlaczego osoba pragnąca wykształcić twórcze nawyki powinna szukać i szuka przedłużonego kontaktu z odpowiednim mentorem. Wiemy, dlaczego osoba chcąca odciąć się od swojej przeszłości musi zrobić to także fizycznie – przez oddalenie się od wzorców środowiskowych, które kopiuje na poziomie neuroanatomicznym.

Część przejawianych przez ludzi zachowań jest „zaraźliwa”. Dotyczy to ziewania, ale też bardziej skomplikowanych zachowań. Ta zaraźliwość jest przyczyną, dla której w historycznych armiach defetyzm był surowo karany, a tchórzostwo piętnowane. Czasami dowódcy praktykowali nawet odsyłanie z szyku bitewnego tchórzy, aby nie demoralizowali oni tych, którzy gotowi byli mężnie stawić czoła wrogowi. Ten może jednak podesłać ludzi, którzy będą szerzyć defetyzm, zwątpienie, poczucie bezradności i panikę. Najlepszym przykładem jest działanie Zhu Xu, który w przypływie ułańskiej odwagi skutecznie wywołał paniczną ucieczkę całej armii »25.2.

Mechanizm działania neuronów lustrzanych może być wykorzystany do oszukiwania ludzi i manipulowania nimi. Rozumienie jego działania pozwoli kontrolować takie

zjawiska jak wspomniany konformizm, ale też zasadę wzajemności; potrzebę naśladowania osób postrzeganych jako autorytety (oprócz świętych i ludzi sukcesu do tej grupy niestety należą gwiazdy muzyki pop i ogólnie celebryci). Funkcjonuje reguła, że osoby o wyższym statusie osiągnęły go właśnie dlatego, że potrafią skłonić innych do naśladowania.

Do manipulowania umysłem przeciwnika używa się mechanizmów kopiowania zachowań i regułę wzajemności. Można, o co chodzi w fortelu przynęty, dać komuś prezent, aby wymusić odwzajemnienie się ustępstwem w negocjacjach. Nadzwyczaj pozytywne skutki ma jednak **celowe wrabianie przeciwnika w zachowania rytualne** — co przekłada się na sprowadzenie konfliktu na płaszczyznę, na której ma się nad kimś zdecydowaną przewagę. Jest to tzw. dyslokacja funkcjonalna. Ilustracją jest bodaj najsłynniejsza scena z filmu *Poszukiwacze zaginionej arki* (1981, reż. Steven Spielberg), w której Henry Jones Jr, wyzwany na pojedynek szermierczy, wyciąga po prostu pistolet i strzela do przeciwnika. Sprawę równie celnie puentuje bohater powieści *Sto lat samotności* Gabriela Garcíi Márqueza, który

nigdy nie mógł pojąć sensu walki pomiędzy przeciwnikami, którzy zgadzają się co do zasad.

Możesz udawać zachowania honorowe, które przeciwnik naśladuje, nie chcąc okazać się gorszym w oczach obserwatorów. W pewnym momencie musisz nagle zmienić reguły gry i zaatakować ciosem poniżej pasa. Taką właśnie scenę widzimy w jednym z filmów z Jamesem Bondem *Człowiek ze złotym pistoletem* (1974, reż. Guy Hamilton). Przymuszony do zmierzenia się w pojedynku z karateką, modelowy dżentelmen Bond nokautuje swojego pierwszego przeciwnika kopem w chwili składania

ukłonu przed walką. Z drugim sztuczka nie chciała wyjść i Bond musiał spieprzać.

Wymuszanie na innych przyjęcia określonej postawy emocjonalnej wykorzystywane jest do redukcji (wygaszenia) agresywnej postawy napastnika w utarczce ulicznej. Zamiast przyjąć postawę do walki, należy spuścić wzrok, opuścić ręce i złączyć dłonie przed sobą. W terminach psychologicznych można to wyjaśnić próbą uruchomienia u przeciwnika przystosowawczych procedur działania innych niż walka — więcej »29. W tym przypadku, jak choćby u psów, za pomocą upozowania uległości (ang. *submission*), następuje wygaszenie u przeciwnika instynktu walki (ang. *fight*).

Naśladowanie zachowania przeciwnika czy nawet „stanie się jednym z nich” może być sposobem zdobycia jego zaufania. Filmy i literatura dostarczają niezliczonych przykładów takiego długofalowego rozpracowywania przeciwnika. Najbardziej rozpowszechnionym schematem jest postać policjanta, który przenika do środowiska przestępczego. Wcielenie się w przestępcę trwale zmienia jego osobowość. Przykładem innego archetypu jest postać Lawrence’a z Arabii, choć w jego przypadku model postaci jeszcze nie zdążył wyewoluować do współczesnego kształtu, w którym bohater pod koniec filmu staje do otwartej walki przeciw swoim dawnym ziomkom. Tak zdarzyło się w filmie *Ostatni samuraj* (2003, reż. Edward Zwick) i wielu innych opowieściach.

Jak bronić się przed własnymi neuronami lustrzanymi i nadużyciem zasady wzajemności? Zdaje się, że najlepszą metodą jest zostać zimnym, psychopatycznym draniem, blokującym w sobie wszelkie reakcje empatyczne. Takie odcinanie się od interakcji angażujących hipotetycznie neurony lustrzane jest jednak powszechnie odczytywane jako wrogość i pogarda, jako sposób rozmyślnego, głębokiego urażenia osoby, która

odczytuje brak kopiowania własnych zachowań jako odrazę czy — szerzej — brak akceptacji.

Alternatywną metodą obrony jest narzucenie sobie ścisłej dyscypliny. Możesz zachowywać się spontanicznie i kopiować przyjazne sygnały innych osób, ale... gdy przyjdzie do podejmowania kluczowych decyzji, usuń z otoczenia wszystkich ludzi, w tym zachowujących się przyjaźnie, którzy mogą zakłócić racjonalny proces roztrąsania argumentów za i przeciw. Do tego sprowadza się dalej opisana w poradzie »17.C sztuczka: na negocjacje ze sprytnym handlowcem nie brać ani pieniędzy, ani dowodu osobistego, ani długopisu do podpisania umowy.

17.2. Generał Li Mu odpiera najazdy Xiongnu Chiny, Okres Walczących Królestw

Li Mu był generałem w armii królestwa Zhao 趙. Pełnił służbę na północnych rubieżach, poza którymi grasowały hordy barbarzyńskich plemion Xiongnu. Pod jego dowództwem tereny graniczne, choć bezustannie zagrożone rajdami łupieżczymi, były nad podziw spokojne i bezpieczne. Jego żołnierze, zadbani i dobrze odżywiani, przejawiali wysokie morale.

Siły, jakimi dysponował Li Mu, były niewystarczające do prowadzenia działań ofensywnych. Jego podkomendni mieli surowo przykazane, aby w przypadku inwazji bądź rajdu nie przyjmować bitwy, a jedynie chronić się w fortach i warownych miastach. Stanowiły one dostateczną ochronę przed hordami walczących konno barbarzyńców. Sieć latarni ostrzegawczych pozwalała na przesłanie ostrzeżeń o zagrożeniach dla całego regionu.

Taki system obrony pozwalał na minimalizację strat i skutecznie hamował ekspansję Xiongnu. Jednak zarówno podkomendni, jak

i wrogowie uważali generała Li Mu za tchórze, który lęka się otwartej bitwy. W końcu król Zhao uległ perswazji dworzan nieprzychylnie nastawionych do generała i nakazał zastosowanie bardziej agresywnej taktyki. Gdy mądry Li Mu zignorował królewski nakaz, zirytowany król pozbawił go stanowiska i wyznaczył do obrony regionów granicznych innego generała.

Sytuacja wymagała od nowego dowódcy, aby wykazał się walecznością i należycie imponującą liczbą przełomowych zwycięstw. W rezultacie w ciągu roku swojego dowodzenia odniósł liczne porażki, a jego wojsko zostało mocno przetrzebione. Ucierpiała również gospodarka regionu: w wyniku częstych potyczek i bitew ludność nie mogła spokojnie wypasać bydła i uprawiać pól. Gdy ich narzekania dotarły w końcu na dwór Zhao, król zrozumiał swój błąd i generał Li Mu został wezwany przed jego oblicze. Król nalegał, aby Li Mu powrócił na swoje stanowisko. Stary generał zgodził się, pod warunkiem że będzie mógł wrócić do swojej sprawdzonej strategii. Król ochoczo na to przystał i wkrótce wszystko wróciło do dawnego stanu.

Prawie wszystko. Po niedługim czasie żołnierze, którym po okresie intensywnych walk powiało nudą, dali znać swojemu generałowi, że chętnie zmierzą się z nieprzyjacielem w porządnej bitwie. Li Mu, widząc, że podległe mu wojska są w świetnej formie i palą się do walki, postanowił zadać cios Xiongnu. Zaczął sposobić swoją armię do kampanii. Jednocześnie pozwolił chłopom i pasterzom rozprzestrzenić się w kierunku terenów Xiongnu. Mogli tam wypasać bydło i uprawiać zboże. W ten sposób kusił Xiongnu do dokonania inwazji.

Ci nie dali na siebie długo czekać: obecność łatwej zdobyczy szybko sprowadziła na chińskie ziemie początkowo ostrożnie prowadzone rajdy. Li Mu pozwolił barbarzyńcom zagarnąć stada bydła i zwyciężyć w potyczce

kilka tysięcy swoich żołnierzy. Łatwe zwycięstwo zachęciło przywódcę Xiongnu do wyprawy łupieżczej na pełną skalę. W roku 245 p.n.e. na ziemi państwa Zhao spadła horda 100 000 konnych wojowników.

Wpadli oni w gigantyczną pułapkę. Wcześniej przygotowana armia pod dowództwem Li Mu w chwili inwazji liczyła już 1300 rydwanów, 13 000 konnych, 50 000 pieszych i 100 000 łuczników. Armia nomadów została unicestwiona.

Li Mu wyczuł słabość nieprzyjaciela i poszedł za ciosem. Nie zwlekając, ruszył na podbój niebronionych terenów Xiongnu, zagarniając za jednym zamachem tereny trzech klanów. Po tej nauce przez więcej niż dziesięć lat Xiongnu nie odważyli się nawet zbliżyć do granicy państwa Zhao.

17.3. Podstępni limoniarze i ich Q-ships *Atlantyckiej*, *I wojna światowa*

Wojna totalna na morzu w praktyce sprowadzała się do atakowania wszystkich jednostek bez sprawdzania ich przynależności państwowej i ładunku. Zanim jednak do niej doszło w czasie Wielkiej Wojny, niemieckie okręty podwodne stosowały niezbyt życiową procedurę. O ile U-Boot nie wystrzelił wcześniej torpedy, statek był zatrzymywany sygnałami z wynurzonego U-Boota. Atakujący nakazywali załodze opuszczenie statku, a następnie zatapiali go ogniem działa pokładowego. Takie zachowanie było wypadkową chęci oszczędzenia kosztownych torped, przestrzegania konwencji wojennych, ograniczonych możliwości technicznych i chęci należytego „zapisania w portfolio” zatopienia statku handlowego.

Sytuacja¹⁴³ prosiła się o podstęp i Brytyjczycy szybko powołali do służby tzw. Q-ships, czyli okręty pułapki. Pozornie były to niewielkie statki handlowe, które dawały się zatrzymać, a nawet ostrzelać lub storpedować.

Jednak gdy U-Boot wynurzał się, by zatopić zatrzymany statek, ukryci pod fałszywymi nadbudówkami marynarze Royal Navy robili dwie rzeczy: wciągali na maszt banderę bojową i otwierali ogień z zamaskowanych wcześniej dział. Najsłynniejszym epizodem tych zmagania było zatopienie U-83 rankiem 17 lutego 1917 roku.

George Campbell, dowódca imitującego węglowiec Q-5, dostrzegł sunącą ku statkowi¹⁴⁴ torpedę. Campbell miał nerwy i inne części ciała (hiszp. *cojones*) ze stali — pozwolił, aby widziana z daleka torpeda dosięgła statku. Po trafieniu do akcji przystąpił zespół „panikarzy” (ang. *panic party*). Gorączkowa biegania tych zespołów była starannie wyreżyserowana i wcześniej ćwiczona: biegali bezładnie po pokładzie, przepychając towarzyszy, wracali z szalup po zapomniane przedmioty. Czasami szalupy zawracały, by zabrać „zapomnianego” członka załogi. Zadanie panikarzy było kluczowe dla powodzenia fortelu. Bezsensownym zachowaniem mieli przekonać często chorobliwie wręcz podejrzliwych Niemców, że mają do czynienia z autentycznym wysłużonym frachtowcem. W czasie odgrywania przedstawienia zespół bojowy oczekiwał z palcami na spustach, aż U-Boot wyjdzie na powierzchnię i stanie się łatwym celem.

Był to już trzeci rok wojny, więc Q-ships były niemieckim podwodniakom dobrze znane. Jednak tego dnia, choć Niemcy byli wyjątkowo nieufni, podstęp udał się wzorowo. Krążący U-Boot w końcu wynurzył się na powierzchnię w odległości 300 metrów od tonącego statku. Wyczekujący brytyjscy artylerzyści stali już wtedy po kolana w wodzie. Dowódca wstrzymał ich, aż kapitan U-Boota wyzbędzie się wszelkich podejrzeń. W końcu Campbell, mając przeciwnika na 100 metrów, dał komendę „Ognia!”. Pociski dosłownie rozstrzelały niemiecki okręt — jego dowódca, stojący we włązie kiosku, zginął jako jeden z pierwszych.

Choć efektywność statków pułapek mierzona liczbą zatopionych U-Bootów nie jest imponująca (zniszczono ich czternaście), to miały one niemożliwy do oszacowania wpływ na działania niemieckiej floty podwodnej. Zmuszały ich do rezygnacji z użycia dział pokładowych i do zachowania daleko posuniętej ostrożności, co z pewnością przyczyniło się do obniżenia ogólnej efektywności niemieckiej blokady morskiej. Powstał też efekt uboczny. Ryzyko natknięcia się na Q-ship zniechęcało Niemców do stosowania się do cywilizowanych konwencji.

17.4. „Mamy ich dokładnie tam, gdzie oni chcieliby mieć nas!” *Wietnam, 1968 rok*

Amerykanie, szukając rozpaczliwie okazji do walnej bitwy, planowali słonić Wietnamczyków do zaatakowania bazy ogniowej Khe Sanh. Była to zaopatrywana z powietrza baza, która miała w oczach wietnamskiego dowództwa oferować możliwość oblężenia podobnego do tego pod Dien Bien Phu¹⁴⁵. Amerykańskie dowództwo, a zwłaszcza głównodowodzący generał Westmoreland, liczyło, że przeciwnik skusi się na powtórzenie sukcesu sprzed czternastu lat. Tym razem jednak przewaga materiałowa miała dać zwycięstwo Amerykanom.

Przywódcy wietnamscy nie chcieli być gorsi w podstępach i też przygotowali własną przynętę. Ich strategia mogła być podsumowana tak: „Kochani, żadna wielka bitwa nie wchodzi w grę. Na to jest czas w ostatnim etapie naszej walki. Póki co, postrzelacie sobie do drzew i krzaków”¹⁴⁶.

Baza Khe Sanh leżała w strefie zdemilitaryzowanej mniej więcej w środku długości całego Wietnamu. W trzeciej dekadzie stycznia Amerykanie odnotowali wzrost aktywności przeciwnika w jej rejonie. W dżungli odkryli dwa szlaki prowadzące z obszaru Laosu, a kończące się

w okolicy bazy. Wzięty do niewoli oficer wietnamski zeznał, że wkrótce nastąpi zmasowany atak.

I rzeczywiście! 21 stycznia, a więc dziesięć dni przed ofensywą Tet¹⁴⁷, baza została zaatakowana. Już cztery dni później Amerykanie cieszyli się, że decydująca bitwa wojny właśnie się rozpoczęła. Gdy ich uwaga koncentrowała się na Khe Sanh, nastał nowy rok i słynna ofensywa. Ale ofensywa została stłumiona, a walki pod Khe Sanh trwały. W końcu Amerykanie postanowili zgnieść siły wroga: 1 kwietnia rozpoczęli operację „Pegasus”, w wyniku której 30 000 żołnierzy zajęło zdewastowaną wielotygodniowym bombardowaniem dżunglę. Dżunglę i nic więcej. Nie znaleźli ani tysięcy trupów, ani stert sprzętu, ani zdziesiątkowanej regularnej armii przeciwnika.

Okazało się za to, że wietnamskie okopy, na zdjęciach lotniczych złowieszczo zygzakujące ku amerykańskim pozycjom, miały głębokość często jedynie kilkunastu centymetrów — wystarczającą do tego, aby utrzymać Amerykanów w iluzji. Wietnamczycy wprowadzili w życie połączenie przynęty (koncentracja swojej armii regularnej) oraz odwrócenia uwagi *czyń hałas na wschodzie, a zaatakuj na zachodzie* «6».

17.5. Skok na kasę Kaddafiego¹⁴⁸ Rumunia–Libia, 1974 rok

Ion Pacepa (ur. 1928) to były szef wywiadu i wiceminister spraw wewnętrznych Rumunii, a zarazem najbliższy zaufany rumuńskiego dyktatora Nicolae Ceaușescu (1918–1989). W 1978 roku zbiegł na Zachód i uzyskał azyl polityczny w USA. Jego książka *Czerwone horyzonty* jest fascynującym zbiorem anegdot opisujących działania rumuńskiego dyktatora.

Pacepa opisuje m.in. ambitne plany polityczne, jakie starał się realizować Ceaușescu. Zasadzały się one na pozyskiwaniu przychylności przywódców innych państw. Przychylność przekładała się na już bardziej materialne inwestycje, technologie i finansowanie.

Plany realizowane były z niezwykłą finezją i dalekowzrocznością. Cel „umizgów” był dokładnie analizowany przez wywiad. Tak właśnie było w przypadku Richarda Nixona, który w roku 1967, jeszcze jako zwykły senator, został przyjęty w Rumunii z honorami należnymi głowie państwa. Inwestycja się zwróciła — Nixon odwdzieczył się już jako prezydent w sierpniu roku 1969. Został pierwszym w historii amerykańskim prezydentem, który odwiedził Rumunię.

Prezydent Francji Charles de Gaulle, przyjechawszy do Bukaresztu, był raczony swoimi ulubionymi daniami, wożony limuzyną marki Citroën, dokładnie taką, jaką dysponował we Francji, a spał w łóżku będącym dokładną kopią łóżka z własnego pałacu prezydenckiego. Wzruszający Francuza pokaz gościnności zaowocował łatwo uzyskanym złagodzeniem francuskich przepisów dotyczących transferu technologii elektronicznych.

Największym wyczynem było jednak nawiązanie gorącej przyjaźni z Kaddafim, a konkretnie z jego pozyskiwanymi ze sprzedaży ropy stertami dolarów. Ceaușescu uzbroił się wpięrcw w anielską cierpliwość: w czasie pierwszego spotkania, gdy Kaddafi nagle przerwał rozmowę, by oddać się spontanicznej, żarliwej modlitwie, rumuński przywódca czekał niewzruszenie z widoczną aprobatą. Następnie uderzył z tej nuty: „Mam wiele szacunku dla ludzi głębokiej wiary. Wy wierzycie w Koran, ja wierzę w marksizm. Obaj wierzymy w niepodległość naszych krajów. Wy pozbyliście się baz amerykańskich, ja — radzieckich. Wy zbudowaliście niepodległe państwo islamskie, ja — marksistowskie. Powinniśmy sobie pomagać”.

Pacepa tak relacjonuje, co było dalej: „Kaddafi przez długie minuty patrzył w oczy Ceaușescu. [...] Pułkownik spędził cały dzień ze swoim rumuńskim gościem. Chociaż nie leżało to w jego charakterze, Ceaușescu nie mówił przez cały dzień. Tylko słuchał uważnie i z aprobatą — co ma do powiedzenia Kaddafi. Gdy oficjalne rozmowy dobiegły końca, poinformował Kaddafiego, że jego osobisty *aide de camp* i prezydencki samolot muszą odlecieć do Rumunii i wrócić w nocy, by przywieźć bardzo ważny dokument.

Następnego ranka Kaddafi przybył punktualnie, co ostatnio się nie zdarzało. Gdy dwóch przywódców zbliżyło się do siebie, Ceaușescu trzymał w ręku dużą, zabytkową srebrną kasetę. Otworzył ją i wyjął bardzo starą, ręcznie pisaną księgę.

— To jest oryginalny rękopis pierwszego przekładu Koranu na język rumuński, dokonanego przed wiekami. Mamy tylko tę jedną kopię — ale ja mam tylko jednego prawdziwego brata. To dla Ciebie, mój bracie.

Pułkownik Kaddafi zaczął zachłannie kartkować piękną starą księgę. Wyraźnie poruszony, dosłownie nie mógł powiedzieć słowa. Wreszcie zdołał wyjąkać:

— Mój bracie! Jesteś moim bratem na całe życie! — i rzucił się, by uściskać Ceaușescu”.

Pacepa komentuje dalej, iż scenariusz przywiezienia księgi został opracowany na długo przed wizytą w Libii. Ceaușescu miał rzec: „I nic nie zrobi na nim większego wrażenia niż to, że podaruję mu ten Koran spontanicznie, jak gdybym był pod wrażeniem jego osobowości”.

Rezultatem tak pozyskanej przyjaźni była niezwykle korzystna dla Rumunii współpraca gospodarcza: rumuńska pomoc w budowie libijskiej infrastruktury rolniczej i technicznej (sowicie opłacana!) oraz wielomilionowe libijskie inwestycje m.in. na budowę rafinerii.

Porady praktyczne

Użycie fortelu

A. Minimalizuj koszt przynęty

Być może posiadasz coś, co dla ciebie jest bezwartościowe, a dla drugiej strony cenne. Przykładem są już przysłowiowe paciorki i perkal. Kolonizatorzy Afryki i Ameryki zjednywali lokalnych kacyków i naczelników plemion tanimi w Europie świecidełkami, wymienianymi za terytorium i przychyłność.

Zbadaj, jaka wymiana będzie dla przeciwnika bardzo atrakcyjna, a dla ciebie tania. Zbadaj potrzeby przeciwnika i odkryj, jaka przynęta przełoży się na największy proporcjonalnie zysk. W trakcie kolonizacji rejonu puszczy amazońskiej jednym z „przebojów” były stalowe narzędzia, zupełnie nieznane tubylcom, a będące błogosławieństwem przy wycinie drzew.

B. Stwórz iluzję równego dostępu do informacji

Gdyby twoja ofiara wiedziała, że to, co oferujesz, jest przynętą, toby nie dała złapać się na haczyk. Zadbaj o to, żeby twój przeciwnik miał przekonanie, że robi dobry interes.

Zasada „chcącemu nie dzieje się krzywda” przestaje funkcjonować, gdy strony nie mają równego dostępu do informacji. W praktykach wykorzystania tego złudzenia celują banki i firmy oferujące kredyty. Rzeczywisty całkowity koszt pożyczki jest większy, niż domyśla się nieorientowany klient w chwili podpisania niekorzystnej dla siebie umowy.

Sytuację, w której ktoś nie potrafi dokładnie zanalizować dostępnych informacji, można opisać jako przewagę w komunikacji ze środowiskiem

(patrz zasada D na s. 50).

Obrona

C. Trenuj asertywność i odporność na przynęty

Często bezrefleksyjnie ulegamy impulsom, otrzymanie darmowej próbki towaru albo upominku wzbudza w nas psychiczny przymus do odwzajemnienia się. Równie często nieświadomie kopiujemy zachowanie ludzi dookoła. Gdy przeciwnik wykorzysta twoje instynkty społeczne, łatwo zrobisz coś bez refleksowania się i wpadniesz w jego ręce. Wykształć nawyk nieulegania impulsom. Wyrób w sobie umiejętność samodzielnej oceny sytuacji, odporność na przyjazne gesty i odruch niepodążania za stadem.

Jedna z technik: odsuwaj swoją reakcję w czasie. Aby zabezpieczyć się przed sprytnymi sprzedawcami, na wyprawę w celu znaczniejszego zakupu nie bierz pieniędzy. Dzięki temu nawet jeśli wyjątkowo sprytny sprzedawca namówi cię do zakupu — nie będziesz miał możliwości zapłaty. Zyskasz jeden dzień na zreflektowanie się i ocenę, czy zakup rzeczywiście jest racjonalny. Zwróć uwagę, że taka odporność jest uzyskana chińskim sposobem: łatwiejszą „drogą okrężną” — przez trzymanie się procedury, a nie za pomocą asertywnego, często niemiłego powiedzenia sprzedawcy „nie”.

D. Zachowuj ostrożność, gdy widzisz dobrą okazję

Zachowaj szczególną ostrożność, zwłaszcza przy zbieraniu niewielkich zysków, które zaleca fortel *zagarnąć każdą kozę* «12. Okazja może być pułapką przygotowaną przez sprytniejszego przeciwnika. Będzie tak zwłaszcza, gdy zna on twoje nawyki i potrzeby (np. ulubione potrawy) «17.5.

E. Zniechęć przeciwnika do stosowania przynęt

Jedną ze skutecznych strategii postępowania może się okazać sporadyczne wykonywanie działań przypadkowych, a niezgodnych z twoim głównym celem, a nawet po prostu głupich, szkodliwych i nieracjonalnych! **Gdy twoje zachowanie stanie się nieprzewidywalne, szykowanie pułapek na twojej drodze będzie stratą wysiłku.** Na tym mechanizmie opierały się sukcesy „Stonewall” Jacksona «1.2. Jest to też zgodne z wtórnym efektem fortelu *udawaj szalonego* »27.

Ale uwaga: czasami lepiej będzie, jeśli przeciwnik trwoni swój wysiłek bezproduktywnie. Gdy chcesz to osiągnąć, zachęć go do jak największych nakładów, które skazane są na zmarnowanie.

F. Ogranicz ryzyko i kredyt zaufania

W działalności biznesowej przynętą może być niewypowiedziana obietnica złożenia kolejnych, znacznie większych zamówień i inne „cuda na kiju”. Często jedynym celem obiecującego jest doraźne wyłudzenie rabatu większego, niż wynika to z wielkości kupowanej właśnie partii towaru. Przeciwdziałanie: zgódź się na rabat, ale uwzględnij go dopiero przy następnej transakcji — tej, której zawarcie kupujący tak pięknie obiecuje.

Czasami warunki rynkowe zmuszają do oferowania długiego terminu płatności. Przy próbie wyłudzenia kredytu kupieckiego (kupowania na termin płatności) można trzymać się zasady, że wysokość wydanego „na zeszyt” towaru nie może być większa od zysku netto wypracowanego z dotychczasowej współpracy z danym klientem. W ten sposób, jeśli klient zechce w którymś momencie zniknąć, straty będą ograniczone do kwoty, którą tamten „poświęcił” na zbudowanie relacji zaufania.

fortel osiemnasty: By schwytać rozbójników, pochwyć ich herszta

擒賊擒王

Rozpoznaj newralgiczny punkt podtrzymujący aktywność przeciwnika, a następnie zneutralizuj go — ukreć potworowi głowę! Często zaledwie jeden obdarzony charyzmą człowiek lub jedna idea mobilizuje wroga do kontynuacji walki — zapewnia poczucie jedności, daje wiarę w zwycięstwo, wskazuje Cel i Drogę. Eliminacja tej siły napędowej zaskutkuje niewspółmiernie łatwym zwycięstwem przez nokaut.

Wzorzec

Istotą fortelu w szerszym jego rozumieniu jest tzw. zakłócenie (patrz [s. 135](#)), mające w intencji być rozstrzygającym uderzeniem w **punkt ciężkości**¹⁴⁹ przeciwnika. Chengyu dosłownie zaleca atak na przywódcę, koordynatora, ale ogólnym zaleceniem jest **zidentyfikować i uderzyć w to, bez czego aktywność przeciwnika ulegnie decydującemu załamaniu**.

Celem może być jego źródło siły lub miejsce najbardziej wrażliwe. Może to być jednak „wszystko”: jego dalekosiężne plany czy źródło jego siły

ekonomicznej (zapasy żywności, strategiczne złoża surowców, sprawnie funkcjonujący system ich produkcji i dystrybucji), bez których aktywność przeciwnika wygaśnie.

Skuteczne użycie fortelu dzieli się na dwie fazy: (1) starannie zidentyfikuj decydentów, źródło motywacji, cel, który przeciwnik chce osiągnąć, lub zasoby kluczowe do działania. Następnie (2), stosując zasadę minimalizacji nakładów, uderz w to najbardziej newralgiczne miejsce, aby sparaliżować aktywność wroga i wyeliminować problem raz na zawsze.

Liczy się pomysł. Nadzwyczajną efektywność dobrej koncepcji widać najlepiej na przykładzie przypisywanej Izraelczykom inicjatywy bezczeszczenia zwłok zamachowców samobójców (patrz s. 57–58). Fizyczna eliminacja przywódcy nie jest niezbędna. Stosując zasadę minimalizowania nakładów, można wykonać atak na jego autorytet, lojalność głoszonym ideałom czy wizerunek. Wystarczy sprawić, by utracił posłuch, lub go skompromitować, a reszta zrobi się sama: poplecznicy i zwolennicy opuszczą go, a jeszcze zrobią jakieś świństwo „na do widzenia”.

Uderzenie w centrum decyzyjne bądź w charyzmatycznego przywódcę jest bardzo ekonomicznym sposobem — jeden dobrze wymierzony cios sprawi, że wyczerpująca walka z całością kierowanych przez niego sił stanie się zbędna. Uderzenie w przywódcę to nie tylko eliminacja głównego koordynatora — może też zastraszyć i zneutralizować jego popleczników, sojuszników czy potencjalnych naśladowców. W długiej perspektywie czasowej będzie to więc realizacja fortelu *wskazuj na morwę, ganiąc drzewo świętojańskie* »26.

Charyzmatyczny przywódca, zwłaszcza w czasach przednowoczesnych, to nie tylko centrum decyzyjne, ale też filar wysokiego morale żołnierzy. W minionych wiekach, gdy o sile armii stanowiła nie sprawność

anonimowej instytucji, ale geniusz wodza i sława jego imienia, miało to szczególne znaczenie. Dowódca potrafiący natchnąć żołnierzy wiarą w zwycięstwo, a przede wszystkim to zwycięstwo zapewnić, mógł samą swoją obecnością na polu bitwy zdecydować o wyniku starcia.

Eliminacja dowódcy lub przywódcy zwykle paraliżuje aktywność podległej mu organizacji, która osuwa się w pasywność i nieporządek. Zniknięcie ośrodka decyzyjnego sprawia, że podlegający mu ludzie przestają stanowić prężną, ukierunkowaną na cel armię i zmieniają się w bezładną gromadę, niezdolną do zorganizowanego i ukierunkowanego działania.

W czasie walnych bitew śmierć głównodowodzącego często prowadziła do ucieczki „osieroconych” żołnierzy z pola bitwy. Ale uwaga! Bujnięte morale może spaść na którąkolwiek ze stron zależnie od tego, czy żołnierze czuli zwycięstwo, czy też zaglądało im w oczy widmo klęski. O panikę tym łatwiej, jeśli żołnierze walczą zmuszeni, zastraszeni lub za pieniądze. Jeśli podkomendni kierują się wiernością lub lojalnością, mogą zapalać żądzą pomśzczenia śmierci wodza. Tak stało się w czasie bitwy pod Lützen w 1632 roku. Gdy szwedzki król Gustaw Adolf padł od kul, jego generał Wilhelm książę Saksonii-Weimaru zataił ten fakt, by nie powstała panika. Szybko jednak rzecz się wydała... przynosząc przeciwny efekt. Zewsząd rozległy się krzyki: „Król nie żyje! Pomścić króla!” i na całej linii szwedzka armia skoczyła w amoku na przeciwnika, przeganiając go z pola bitwy.

Taka nieprzewidywalność dotyczy też sytuacji, w której eliminowany lider może ostatnim gestem dokonać „zemsty z za grobu”, czyli dokonać czynu, który wcześniej był nie do pomyślenia. Przykładem takiego „zabezpieczenia” jest broń jądrowa posiadana przez Koreę Północną. Strony zaangażowane w sytuację wiedzą, że każda próba siłowego obalenia

rządu KRLD niesie w sobie ryzyko ataku nuklearnego na „marionetkowy reżym imperialistów”, czyli Koreę Południową.

Przykłady historyczne

18.1. Strata Yamamoto przyspiesza historyczny upadek Japonii USA–Japonia, II wojna światowa

Nowoczesne technologie zredukowały znaczenie charyzmatycznych przywódców i bohaterskich czynów żołnierzy. Wynik współczesnej wojny decyduje się nie na polu bitwy, ale w fabrykach, laboratoriach... a może i w szkołach i uniwersytetach na dwadzieścia i więcej lat przed kulminacją konfliktu. Na to zjawisko wskazywał już Clausewitz: pisał on, że starcia między walczącymi dzielą się na bliskie (walka bezpośrednia) i na odległość (pociskami)¹⁵⁰. We współczesnych wojnach na pierwszy plan wysunął się potencjał produkcyjny i technologiczny oraz ogólna sprawność organizacyjna. Im dalej w przeszłość, tym więcej było walk pierwszego typu — wymagały one osobistej odwagi, przełamania instynktownej niechęci do zabijania, obecności charyzmatycznych dowódców itp.

Nadal jednak o zwycięstwie bądź porażce organizacji i instytucji decyduje kompetencja dowództwa i potrzebni są właściwi ludzie na właściwych miejscach. Decydent musi przejawiać nadzwyczajny kontakt z rzeczywistością i doprowadzić podległą mu organizację do wytworzenia świadomości sytuacyjnej na poziomie całej instytucji. W przeciwnym razie dysfunkcje obiegu informacji uniemożliwią należyłą alokację środków prowadzenia walki, co doprowadzi do klęski. Kompetentny przywódca, potrafiący układać plany i wprowadzać je w życie, jest najcenniejszym zasobem każdej instytucji, firmy czy państwa. Jeśli potrafi spojrzeć na

sytuację z perspektywy szerszej niż powierzone mu obowiązki i wykorzystać ten wgląd, staje się wprost bezcenny.

Dla aspirujących Japończyków podstawą potęgi była flota — jej oficerowie studiowali ekonomię, nauki polityczne, język angielski. Jednym z tych oficerów, którzy otrzymali znakomite wykształcenie, był Isoroku Yamamoto (1884–1943). Przez rok studiował w Harvardzie, aby w 1926 roku zostać attaché morskim w Waszyngtonie. Yamamoto znakomicie rozumiał swojego przeciwnika. Czyniąc zadość swoim poglądom na zbieranie aktualnych informacji, miał ponoć codziennie na początku dnia pracy przeglądać około czterdziestu gazet ¹⁵¹.

Świadomi tego, jak ważną postacią był Yamamoto, Amerykanie podjęli decyzję o jego wyeliminowaniu. Okazja nadarzyła się, gdy przechwycili zaszyfrowany japoński komunikat zawierający harmonogram przelotów inspekcji dokonywanych przez admirała na Wyspach Salomona. 17 kwietnia 1943 roku Amerykanie wysłali rajd lotniczy dalekiego zasięgu. Eskadra szesnastu P-38 Lightning zestrzeliła samolot z admirałem. Jego śmierć była wielkim ciosem dla Japonii i pozbawiła ją wyśmienitego stratega, który z pewnością przysporzyłby Amerykanom wielu kłopotów.

Porady praktyczne

Zastosowanie

A. Rozpoznaj newralgiczny punkt przeciwnika

Często wystarczy wyciągnąć jedną cegiełkę, aby cała budowla zawaliła się sama. Ale to musi być ta właściwa cegiełka. Nieudana wyprawa Napoleona na Rosję jest najlepszym przykładem błędnej identyfikacji.

Celem wyprawy Napoleona na Rosję było zdobycie Moskwy. Zakładał, że gdy to miasto zostanie zagarnięte, opór Rosjan się załamie.

Rzeczywistość brutalnie obeszła się z kalkulacjami Napoleona — w rezultacie kosztowała bezsensowną utratę całej armii. Moskwa nie stanowiła centrum oporu Rosjan. Był nim Sankt Petersburg. Rosjanie mogli sobie bez Moskwy doskonale poradzić, co też zrobili — mimo utraty miasta ich opór nie został złamany. Mogli kontynuować walkę o wyparcie intruza z ojczyzny.

Zupełnie inna sytuacja miała miejsce w czasie niemieckiego ataku na ZSRS w 1941 roku. Wtedy Moskwa faktycznie stanowiła najważniejszy ośrodek polityczny, bardzo ważny węzeł komunikacyjny łączący północ z południem, a także stanowiła symbol całego ustroju. Jej zdobycie przez Niemców, całkowicie realne w październiku 1941 roku¹⁵², według wszelkiego prawdopodobieństwa zaskutkowałoby już nie tylko upadkiem reżymu Stalina, ale całego Związku Sowieckiego.

B. Usuń wytyczony cel przed oczu przeciwnika

Jeśli pozwolisz, aby szkodząca osoba działała, budowała swoje wpływy i poparcie, z czasem będzie ci coraz trudniej osiągnąć zwycięstwo, gdyż czas będzie działać przeciw tobie. Zamiast negocjować, trzeba użyć sposobu.

Próby przekonywania, perswazji są **daremne, ponieważ przeciwnik najczęściej ma jasno wyznaczony cel**, np. głęboko (i często ślepo, fanatycznie) wierzy w głoszone przez siebie racje czy ideologię. Powstrzymanie jest też niemożliwe, gdy aktywność wroga to przejaw sposobu jego życia: terrorysta nie porzuci dżihadu, oszust procederu oszukiwania, czyli źródła swojego utrzymania. Jakże trafne są słowa Maximusa, które słyszymy w filmie *Gladiator* (1999, reż. Ridley Scott):

„Ludzie powinni wiedzieć, kiedy są podbijani”. „A ty byś wiedział, Kwintusie? A ja bym wiedział?”

O tym, jak trudno jest doprowadzić do rozdzielenia zwaśnionych stron, można się przekonać, studiując doniesienia z rejonów świata ogarniętych przewlekłymi konfliktami. Także i w takich sytuacjach, podobnie jak przy deeskalacji, sposobem „rozbrojenia” przeciwnika jest zaoferowanie realistycznej alternatywy.

Procedura powinna wpływać na rachunki zysków i strat na trzy sposoby: pokazać, że oryginalne aspiracje prowadzą do pewnej zagłady, stworzyć warunki (zwłaszcza ekonomiczne) do rozwoju alternatyw dla dotychczasowego stylu życia i wreszcie dostarczać kulturowo i mentalnościowo odpowiedniego sposobu zachowania honoru i godności lub uzyskania poczucia zwycięstwa po wybraniu alternatywy. Jednak w świecie rzeczywistym ktoś znajdzie rolnikom w Afganistanie źródło dochodu alternatywne dla uprawy maku? W podobnych przypadkach beznadziejnej eskalacji konfliktów nie widać innego rozwiązania oprócz eliminacji przeciwników.

W mniej skrajnych sytuacjach jedną z możliwości jest neutralizacja wpływu przywódcy przez skłócanie go ze zwolennikami, podważanie jego autorytetu i wywoływanie nieporozumień. Fortele, których można do tego celu użyć, to *unieś krokiew, by usunąć filar* »25 oraz *fortel siania niezgody* »33.

C. Uderz w moralny punkt ciężkości, symbol

Ośrodek decyzyjny wroga, pojedynczy człowiek czy miasto, czy też miejsce, to często rzeczy, które mają moc podtrzymania woli oporu, a więc są **moralnym punktem ciężkości**. Wszelkie ruchy patriotyczne — wszelkie budowanie więzi z abstrakcyjnymi symbolami i ideami — są podatne na zastosowanie tego fortelu — zobacz ich potencjał w przykładzie »14.3.

Bardzo starannie przeanalizuj sytuację przeciwnika, aby wykryć, co spowoduje neutralizację, załamanie czy chociaż czasowy paraliż wysiłku. Rozumieli to świetnie Sowieci: w przeddzień inwazji na Czechosłowację w 1968 roku działacze opozycyjni mogący przewodzić próbami zorganizowanego oporu zostali wyaresztowani.

Zamierzony efekt nie musi być natychmiastowy. Bardziej długofalowe działanie to np. ośmieszanie i deprecjacja symboli narodowych i historii narodu w celu jego ujarznienia. Nieumiejętny atak tylko zmobilizuje przeciwnika do obrony symbolu. Dlatego skuteczność tej metody zasadza się na tym, że atak prowadzony jest w tempie powoli sunącego lodowca. Niszczy on cierpliwie poczucie wspólnoty interesu, solidarność międzyludzką, umniejsza ugruntowaną historycznie tożsamość atakowanej zbiorowości. Z czasem zdolność gremialnej samoobrony grupy jako całości zniknie, czego szersze omówienie znajduje się w przykładzie »33.3.

D. Uderzenie w przywództwo

To klucz do rozbijania wszelkich zorganizowanych grup, w tym przestępczych. Jest to zarazem działanie najtrudniejsze, ponieważ organizacje zabezpieczają się przed tym rodzajem ataku. Przykład można odnaleźć w filmie *Ojciec chrzestny* (1974, reż. Francis Ford Coppola). Decydent zawsze był odseparowany od osób wykonujących czynności przestępcze co najmniej jednym ogniwem pośrednim. W razie wpadki „na dole” wystarczyło wyeliminować (unicestwić fizycznie) pośredników, a zleceniodawca pozostawał poza zasięgiem organów ścigania — brak było świadków jego udziału. Taktyka ta jest skuteczna w walce z tradycyjnym modelem organizacji, z silnym jednorodnym ośrodkiem władzy. W razie decentralizacji — utracony element łatwiej zastąpić.

E. Uderzenie w wizerunek i autorytet

Ujawnij wadę wrogiego przywódcy, tak aby zraziła jego własnych ludzi, niezdecydowanych i obserwatorów. Skuteczną techniką jest *fortel pięknej kobiety* »31, wymierzony w sprawność działania ofiary, ale głównie w jej wizerunek.

Zbieraj skrupulatnie informacje obciążające. Miał tak robić dyrektor amerykańskiego FBI J. Edgar Hoover (1895–1972). Posiadał on ponoć gigantyczną kolekcję materiałów „na każdego” — z całą pewnością lepszą niż słynna „czarna teczka” Stana Tymińskiego. Nawet jeśli wielkość kolekcji była mniejsza, niż się powszechnie sądzi, sama możliwość jej istnienia stanowiła wystarczająco potężną dźwignię oddziaływania. Wniosek: czasami trzeba się natrudzić, aby wyszukać kompromitującą perełkę z życia „celu” — np. upublicznić, że ojciec jego ojca (dziadek) służył w formacji wojskowej sąsiedniego nieprzyjawnego kraju. Często jednak przełom jest wywołany przez sam cel — a zrażeni wcześniej podwładni czekają tylko na okazję do przysłużenia się przeciwnikowi — za srebrniki lub nawet za darmo. Twoje zadanie to ułatwić informatorom pojawienie się pod twoimi drzwiami.

Obrona

F. Chronić kluczowe miejsca

Kluczowe miejsca powinny być chronione szczególnie starannie, gdyż są z pewnością najbardziej prawdopodobnym celem nieprzyjawnego. Na wypadek skutecznej akcji przeciwnika należy mieć zawczasu przygotowane struktury rezerwowe.

We współczesnych konfliktach o niskim natężeniu (LIC) eliminacja dowódców komórek terrorystycznych może sparaliżować ich funkcjonowanie: zwykle ze względów bezpieczeństwa jedynie dowódcy posiadają kontakty umożliwiające koordynację działań i zaopatrzenie całej

organizacji. Na takie uderzenie odporna jest Al-Kaida, która jest siecią luźno powiązanych niezależnych organizacji.

G. Podstaw fałszywe cele i zejdz z celownika

W czasie gdy Hannibal pustoszył Italię, Rzymianie posyłali do jego obozu skrytobójców. Dlatego przywódca kartagiński często zmieniał wygląd: nosił peruki, zmieniał ubrania i udawał młodszego lub starszego.

Saddam Husajn posiadał kilku sobowtórów, którzy przemieszczali się bardzo szybko z miejsca na miejsce, tym samym skutecznie uniemożliwiając Amerykanom planowanie zamachu na jego życie. Można tu z przekąsem dodać, że sami go tego nauczili.

W czasie konfliktów zbrojnych wyżsi rangą oficerowie i podoficerowie są zawsze łakomym kąskiem dla snajperów. Dopiero zastrzelenie żołnierza odpowiednio wysokiego rangą rekompensowało snajperowi oddanie strzału i zdradzenie tym samym swojej obecności. Oficerowie nie nosili więc dystynkcji i zabraniali salutowania sobie, co miało ich ukryć w tłumie szeregowców.

fortel dziewiętnasty: Zabierz opał spod kociołka

釜底抽薪

Nie próbuj pokonać silnego przeciwnika w otwartym boju. Zamiast tego pozbaw go źródeł jego siły: zaopatrzenia, źródeł energii; skłócaj go z sojusznikami, podkopuj jego morale, zmuszaj do ponoszenia zniechęcających nakładów.

Wzorzec

Istotą tego fortelu jest doprowadzenie do załamania się siły przeciwnika przez metodyczne pozbawianie go paliwa napędzającego jego aktywność. Innymi słowy, jest to usuwanie przyczyn, a nie zmaganie się ze skutkami. Jest to też kierowanie uderzeń w miejsca „miękkie”. Są nimi środki produkcji, siła robocza itp., czyli wszystko, co dopiero gdzieś tam na dalekim polu bitwy ma zmienić się w „twarde”, a więc gotową do boju armię... z którą walczyć nie należy.

Jednym z trafnych określeń na mechanizm tego fortelu jest „zadanie śmierci tysiącem małych cięć” (ang. *death of a thousand cuts*), z których każde jest poniżej progu reakcji atakowanego. „Pozbawienie opału” jest też

podobne do zalecenia fortelu *wyczerpuj wroga, a sam gromadź siły* «4, ale tutaj zamiast synchronizować cykle wzrostu i redukcji sił, po prostu aktywnie drenujemy siłę wroga. Mamy tu też element fortelu *wykorzystaj okazję, by zagarnąć każdą kozę* «12, który nakazuje m.in. wykorzystać każdą nieuwagę przeciwnika, by go osłabić.

Poprzedni fortel zalecał atak w ośrodek kierowania i punkt ciężkości przeciwnika, słowem — nokaut. Cel w tym fortelu to także doprowadzenie przeciwnika do zasłabnięcia, ale przez podduszenie — **odłączenie go od źródeł zasilania lub uniemożliwienie mu korzystania z nich**. Mogą to być zasoby finansowe (doprowadź do bankructwa, jak Reagan uczynił ze Związkiem Sowieckim), materiałowe (odcinaj od surowców, dezorganizuj produkcję i dystrybucję dóbr), zasoby ludzkie (siej niezgodę, niszczone morale).

Wpierw należy zrozumieć, na czym opiera się siła przeciwnika. Wykryj wąskie gardła w tym, co napędza jego aktywność. Wykryj słabości logistyczne, dysfunkcje w zarządzaniu zasobami i inne potencjalne wewnętrzne konflikty — np. rozbieżności w interesach elity rządzącej i klas produkcyjnych. Gdy zidentyfikujesz słabe miejsca, systematycznie je atakuj, by doprowadzić do załamania wysiłku przeciwnika, który inaczej byłby niemożliwy do pokonania.

Dwie wojny światowe i kilka innych konfliktów XX wieku dostarczyło dowodów, że tym, co podtrzymuje wysiłek armii w boju, jest zaplecze produkcyjne. Potencjalne cele, które składają się na siłę armii, można podzielić z grubsza na trzy elementy: postawa społeczeństwa (morale) i potencjał gospodarczy kraju (produkcja środków walki, zaplecze materialno-techniczne) oraz linie zaopatrzeniowe (system komunikacyjny, sprawność logistyczna itd.).

Walka z finalnym produktem całego łańcucha logistycznego, jakim jest zaopatrzona, wyszkolona do boju i zdeterminowana armia, to błąd. Za cel ataku wybierz punkty najbardziej newralgiczne, które nie mają charakteru jawnie militarne.

Taki właśnie cel strategiczny osiągnął Wietnam Północny, uruchamiając ofensywę Tet »19.3. Wszczęto ją równocześnie w dwóch warstwach konfliktu: militarnej oraz polityczno-medialnej. W warstwie militarnej wymierzona była w amerykańskie siły zbrojne i zakończyła się porażką. Jednak nie ta warstwa się liczyła — zgodnie z wykładnią Mao Zedonga otwarta walka nie jest sposobem zwyciężania «4.7. O wygranej decyduje powolne budowanie własnej przewagi, a nie walna bitwa czy honorowy pojedynek. **Dla Sun Zi i Mao Zedonga decydująca bitwa to nie kulminacyjny moment konfliktu.** Taka bitwa to zwykle coś w rodzaju *coup de grâce*; stuknięcie w domek z kart, którego rozpad stał się nieuchronny o wiele wcześniej.

W przypadku wojny w Wietnamie to ofensywa Tet była starciem decydującym całej wojny — nieco paradoksalnie, bo nie w zachodnim rozumieniu. Była wymierzona w miękki punkt amerykańskiej maszyny wojennej: relację między społeczeństwem a rządem. Atak zakończył się wielkim sukcesem wietnamskim: amerykańska opinia publiczna zrozumiała, że sytuacja w Wietnamie nie jest wcale tak różowa, jak mówił telewizor — w rezultacie poparcie dla kontynuacji wojny gwałtownie spadło, otwierając drogę do spektakularnego zajęcia Sajgonu długi czas później.

Przykłady historyczne

19.1. Lawrence z Arabii nęka Turków *Bliski Wschód, I wojna światowa*

Słynny T.E. Lawrence (1888–1935), znany jako Lawrence z Arabii, z sukcesem realizował swoją strategię powstrzymania Turków, którą opisał w książce *Siedem filarów mądrości*¹⁵³.

Lawrence, dowodząc arabskimi bojownikami, miał możliwość całkowitego zerwania połączenia kolejowego między Mekką a Damaszkiem. Nie zrobił tego — pozostawił je częściowo otwarte. W ten sposób dał Turkom nadzieję na utrzymanie Mekki i Medyny. W rezultacie musieli oni inwestować zasoby w utrzymanie obu miast, przy czym docierające do nich zaopatrzenie — odpowiednio dozowane przez Lawrence'a — nie wystarczało do podejmowania jakichkolwiek poważnych działań ofensywnych.

19.2. Finlandia stawia czoła Sowietom *Finlandia, 1939–1940*

Nie dajemy im wytchnąć, nie dajemy im spać. To wojna umysłów przeciwko liczbom.

— fiński generał Kurt Wallenius, Finlandia 1939–1940

Potęga Armii Czerwonej, która runęła na słabiutką Finlandię, z pozoru czyniła inwazję niemożliwą do powstrzymania. Ale przytłaczająca przewaga liczebna Sowietów nie osłabiła ducha walki u Finów. Przede wszystkim kierujący wysiłkiem obronnym feldmarszałek baron Carl von Mannerheim skutecznie stosował m.in. taktykę spalonej ziemi — wobec niewyposażonych należycie Rosjan okazała się ona bardzo skuteczna.

Finom sprzyjał teren i klimat. Nadejście mrozów było dla agresorów katastrofalne. Sowietci nie mieli zimowych (a więc białych i ciepłych)

mundurów, a ich pojazdy zamarzały na mrozie. Standardowa broń strzelecka, karabin Mosin wzór 1891/30, stawała się bezużyteczna: smar w zamku zamarzał w temperaturze poniżej minus piętnastu stopni. Spiętrzenie usterek i błędów prowadziło do kolosalnych porażek — jedna gonila drugą.

W trakcie jednego z epizodów 44. Dywizja, idąca na odsiecz innej odciętej przez Finów dywizji, sama została odcięta, a potem niemal doszczętnie unicestwiona. Morale odciętego wojska załamało się po tym, jak w Nowy Rok temperatura spadła do minus trzydziestu stopni, a Finowie precyzyjnym atakiem ostrzelali z moździerzy sześćdziesiąt kuchni polowych. Tych, którzy próbowali rozpalić ogniska, Finowie ostrzeliwali szczególnie zajadle. Zaledwie siedmiuset żołnierzy przedarło się do swoich linii, tysiąc Finowie wzięli do niewoli. Na miejscu zginęło 27 000 ludzi ¹⁵⁴.

Porażki w wojnie zimowej upokorzyły Związek Sowiecki i upewniły jego przeciwników, że Armia Czerwona, mimo budzącej grozę wielkości, nie posiada godnej uwagi wartości bojowej. Również Hitler uznał ją za łatwego przeciwnika. Marek Sołomin wspomina, że dowodzącego katastrofalną kampanią rosyjskiego generała nie spotkały żadne konsekwencje za nieudolność. Jeśli to prawda, to możliwe, że taki przebieg był zgodny z zamysłem Stalina, aby okazać mocarstwom zachodnim, że armia sowiecka nie stanowi zagrożenia w bezpośredniej przyszłości.

19.3. Dział PR Wietkongu i amerykańscy imperialiści, czyli dwie równoległe wojny Wietnam, 1964–1968

Przywódcy Wietnamu Północnego doskonale zdawali sobie sprawę z natury słabych punktów przeciwnika. To nie płaszczyzna zbrojna konfliktu była najważniejszym placem boju dla północnowietnamskiego przywództwa — tu Amerykanie byli zbyt silni. Ich przeciwnikiem nie były znajdujące się na

miejscu siły zbrojne Stanów Zjednoczonych, ale wola polityczna Białego Domu.

Praprzyczynę porażki Amerykanów stanowiła ich siła. Gigantyczna przewaga materiałowa została stworzona, by prowadzić konflikt za pomocą środków skutecznych w konfrontacji z innym wysoko uprzemysłowionym krajem¹⁵⁵. Dążenie do walnej bitwy było częścią — albo nawet esencją — tak pojmowanego konfliktu. Jednak Wietnamczykom nie było spieszno do przyjęcia takiego wyzwania. Ciągłe tylko nęcili Amerykanów obietnicą walnej bitwy, co w okresie przed i po ofensywie Tet miało miejsce w bazie Khe Sanh «17.4. Tymczasem walczyli na zupełnie innym polu walki: mozolnie, mrówczym wysiłkiem budowali oddolne poparcie własnej ludności i szukali sposobów drenowania takiego poparcia u nieprzyjaciela¹⁵⁶.

I tak 1 listopada 1964 roku nastąpił zmasowany atak morderczy na bazę lotniczą Bien Hoa, usytuowaną trzydzieści kilometrów na północ od Sajgonu. Czterech żołnierzy amerykańskich zginęło, ponad siedemdziesięciu zostało rannych, zniszczono wiele samolotów.

Stało się to dokładnie na dwa dni przed wyborami prezydenckimi w USA, w których o reelekcję starał się urzędujący prezydent Johnson. W jego oczach była to ewidentna prowokacja. Nie uległ jednak pokusie zarządzenia natychmiastowej akcji odwetowej. Nieprzemysłana, gwałtowna odpowiedź mogłaby narazić jego wizerunek i wpłynąć na wynik wyborów. Przyjęcie wyważonej postawy pomogło mu pokonać kontrkandydata Barry'ego Goldwata i konflikt wietnamski toczył się dawnym torem.

Innym rezultatem zakończyła się słynna ofensywa Tet, rozpoczęta w pierwszym dniu nowego roku księżycowego. Łamiąc przestrzegane we wcześniejszych latach niepisane porozumienie stron o noworocznym zawieszeniu broni, siły komunistów z północy zaatakowały jednocześnie

wszystkie możliwe ważne obiekty wspieranego przez Amerykanów reżymu na południu. Ofensywa zakończyła się poważną militarną porażką Północy — straty były tak wielkie, że na kilka miesięcy stracili oni zdolność prowadzenia akcji ofensywnych. Jednak ta paralizująca klęska w dalszej perspektywie przyniosła strategiczne zwycięstwo na „wietnamskim polu walki”.

W tamtym okresie amerykańska opinia publiczna była przekonywana, że ostateczne zwycięstwo jest tuż-tuż. Gdy jednak nagle zrozumiała, że sytuacja w Wietnamie nie wróży szybkiego zakończenia wojny, poparcie dla jej kontynuacji gwałtownie spadło. Skala ofensywy stała w jawnej sprzeczności z optymistycznymi zapewnieniami Pentagonu, że wkrótce zacznie on odsyłanie żołnierzy do domu; władze wojskowe i prezydent Johnson gwałtownie stracili wiarygodność. Ten ostatni ogłosił 31 marca, a więc kilka dni po wygaśnięciu walk, że rezygnuje z ubiegania się o reelekcję. Natężenie walk, jakie rozgorzały w owym okresie, doprowadziło dodatkowo do politycznej kompromitacji Amerykanów w regionie.

Atak wymierzony w relację zaufania ośrodka decyzyjnego państwa i obywateli to wyjątkowo skuteczna metoda walki, gdy zastosować ją przeciw społeczeństwu, w których opinia publiczna ma wpływ na decyzje polityczne. Wariantem wykorzystania tej metody jest bliskowschodni terroryzm. Bojownicy Al-Kaidy nie atakują decydentów bezpośrednio. Atakują społeczeństwo, tzw. opinię publiczną, która z kolei wywiera presję na rządzących. Można się tylko cieszyć, że skuteczność fundamentalistów islamskich nie jest zwielokrotniona wielopoziomową finezją właściwą Chińczykom.

Porada: Skutki i uwarunkowania każdego działania przejawiają się na wielu płaszczyznach jednocześnie — nie tylko taktycznej i strategicznej.

Dowódca i jego podwładni powinni więc rozumieć i kontrolować szerszy kontekst konfliktu, w którym uczestniczą: historyczny, polityczny, kulturowy, ekonomiczny. Pula możliwych dla oponenta posunięć będzie wtedy dla nich zrozumiała i oswojona. Innymi słowy, nawet dowódca jednostki taktycznej powinien **zorientować swoje działania we wszystkich warstwach konfliktu, a nie tylko militarnej.**

Jest to szczególnie ważne w konfliktach niskiej intensywności LIC. Toczą się one w środowisku społeczno-kulturowym, które zwykle dla reprezentantów sił „stabilizacyjnych” jest obce. Żołnierze i dowództwo są więc nie tylko elementem obcym, ale niosą w sobie — mniej lub bardziej świadomie — uwarunkowane kulturowo i sytuacyjnie wzorce walki, reagowania i rozumowania. W rezultacie, gdy widzą swoją przewagę w sferze militarnej, lekceważą wszystkie pozostałe. A takie zlekceważenie sfer, w których przeciwnik ma przewagę, a więc dla konfliktu kluczowych, jest receptą na klęskę. Z szerszego punktu widzenia takie postępowanie jest samozgubnie przeprowadzoną dyslokacją funkcjonalną, czyli odpowiednikiem „przyjścia na strzelaninę z nożami”.

Trening i szkolenie mają zagwarantować, że personel wszystkich szczebli prowadzi walkę we wszystkich sferach konfliktu: trening powinien skupiać się na polu walki ludzkich umysłów. Dokładnie w myśl cytowanego poniżej podręcznika Marine Corps. Tylko to pozwoli zastosować działania adekwatne do rzeczywistej sytuacji.

Dlatego inwestycja szkoleniowa w operatorów współczesnych oddziałów specjalnych obejmuje dwa cele szkolenia: (1) rozwinąć w nich umiejętności nieszablonowego, twórczego i opartego na racjonalnej analizie myślenia, zwłaszcza w sytuacjach stresogennych i nietypowych; (2) zapewnić ogólne wykształcenie, znajomość języków i wspomnianego wcześniej kodu kulturowego, co daje orientację niezbędną do rozumienia przewag,

mentalności i motywacji wroga także z jego punktu widzenia. Kulturowe i sytuacyjne blokady w przezwyciężeniu tego problemu widzimy wzorowo odmalowane w filmie *Hyena Road* (2015, reż. Paul Gross). Dopiero tak wyszkolonych operatorów opłaca się obwiesić najnowszym sprzętem jak choinki.

Tylko taka orientacja, wiedza wniesiona spoza bezpośredniego pola walki oraz doświadczenie uzyskane w innych rejonach świata, pozwoli dowódcy działać jak mistrz szachowy, który umie przewidzieć przebieg rozgrywki na kilka ruchów dalej niż oponent. To jedyny sposób na osiągnięcie zwycięstwa w konfliktach niskiej intensywności. Inna sprawa, że zwykle takich konfliktów nie da się wygrać, a nie unikniemy ich.

Wojna to zderzenie przeciwstawnych woli ludzi; wymiar ludzki jest w wojnie centralny. To wymiar ludzki czyni z wojny twór złożony z niematerialnych czynników moralnych. Wojna jest kształtowana przez ludzką naturę. [...] Jakakolwiek doktryna, która próbuje ograniczyć wojnę do stosunku sił, broni i sprzętu, lekceważy wpływ ludzkiej woli w prowadzeniu wojny, a zatem z natury jest fałszywa.

— The Marine Corps field manual FMFM1, *Warfighting*

Porady praktyczne

Zastosowanie fortelu

A. Atakuj tam, gdzie to przynosi (największy proporcjonalnie) skutek: w sferze morale

Gdy przewaga materiałowa lub fizyczna przeciwnika jest przytłaczająca i walka na tym polu nie przyniesie pozytywnego rozwiązania, zaatakuj jego wolę walki. Metodycznie i niepostrzeżenie. Czas zrobi swoje.

Możesz go deprymować, skłócić wewnętrznie i przekonywać, że osiągnięcie zwycięstwa będzie zbyt kosztowne bądź niewarte wysiłku. Często najskuteczniejsze jest pozbawienie przeciwnika jasno wytyczonego celu.

B. Pozbaw przeciwnika zaplecza materialnego

Jeśli przeciwnik potrzebuje zasobów żywności, amunicji, paliw — należy utrudnić bądź uniemożliwić mu ich pozyskiwanie. Gdy zamiast walczyć z całą dywizją zmechanizowaną — pozbawić ją paliwa, jej potężna siła bojowa bez oddania jednej salwy stanie się bezużyteczna.

Na skuteczny pomysł odcięcia przeciwnika od zaopatrzenia wpadli Rzymianie, gdy zmagali się z niezwyciężonym Hannibalem. Dzieła przerwania szlaków zaopatrzeniowych dokonał rzymski dowódca Scypion, który dostrzegł, że linie zaopatrzeniowe jego grasującej w Italii armii są bardzo długie i przez to podatne na przerwanie. Zdobył on Nową Kartaginę — stolicę hiszpańskiej części państwa kartagińskiego. Dopiero to sprawiło, że armia Hannibala, po długich latach bezkarności, opuściła Italię i wróciła do Afryki.

Bardziej współczesny przykład to epizod bitwy o Atlantyck. Aby wydłużyć czas patroli U-Bootów, Niemcy wprowadzili do służby okręty zaopatrzeniowe (niem. *Milchkühe*, tzw. mleczne krowy lub też MUU-Booty). Pozwalały one na zwiększenie promienia operacyjnego zwykłych U-Bootów, a więc wydłużanie patroli bojowych. Umożliwiały m.in. wysoką skuteczność niemieckiej ofensywy podwodnej „Paukensschlag” prowadzonej w pobliżu wybrzeży Ameryki w roku 1942. Alianci docenili zagrożenie i okręty tego typu stały się dla nich priorytetowym celem. Wspomagany deszyfrazem Enigmy pogrom lata 1943 roku przetrwał tylko jeden z nich.

Innym przykładem może być rutynowy cel ataków rebeliantów w Iraku — były to dostawy ropy, zarówno surowej (przynoszącej dochody z eksportu), jak i przetworzonej, importowanej w dużych ilościach z Kuwejtu. W latach 2004–2005 jej codzienne zapotrzebowanie na paliwo wynosiło ponad 6,5 miliona litrów. Sama operacja „Iraqi Freedom” to 1,1 miliona litrów dziennie¹⁵⁷, w zasadzie w całości importowane. Te nękające ataki na infrastrukturę przesyłu i dystrybucji paliw obliczone były na zwiększenie kosztów prowadzenia działań US Army.

Przeciwdziałanie

C. Pilnuj źródeł własnej siły

Należy baczenie strzec kluczowych punktów, w których trzymasz swój „opał”. Mogą to być zapasy materiałów wojennych, rezerwy finansowe, morale ludności, a w mniejszej skali wsparcie rodziny czy grupy przyjaciół — wszystko, co pozwala ci kontynuować aktywność.

Przeciwnik z całą pewnością skieruje w ich stronę działania dywersyjne i sabotażowe. Gdy już szkoda zostanie wyrządzona i stracisz możliwość użytkowania cennych zasobów, nie poddawaj się od razu i nie akceptuj porażki. Spróbuj odzyskać utracony „opał” — zabezpiecz to, co zostało, i poszukaj nowego źródła.

D. Uważaj, kto zyskuje na twoich działaniach

Kryzys naftowy w 1973 roku wywołany został decyzją państw OPEC, które po wybuchu wojny między Izraelem a Egiptem i Syrią w pierwszej podwyższyły o 70% ceny ropy, a wkrótce w ramach retorsji za wspieranie Izraela wstrzymały dostawy do USA. Drugi kryzys naftowy w latach 1979–1982 miał związek z rewolucją islamską w Iranie. Te dwa tąpnięcia uświadomiły państwu wysoko rozwiniętym, jak bardzo są zależne od

dostaw surowców energetycznych, zwłaszcza z Bliskiego Wschodu. Podjęto kroki mające uniezależnić Zachód od ropy z tego regionu, co w dalszej perspektywie zadziało na niekorzyść OPEC — zmniejszyło siłę dźwigni wpływu krajów należących do tego kartelu.

W wyniku wzrostu cen ropy wzbogaciły się nie tylko państwa OPEC — ubocznym skutkiem ich działań było „podratowanie” gospodarki ZSRS, który uwikłany był w kosztowny wyścig zbrojeń z USA. Gwałtowna podwyżka cen ropy, której Rosja, a dawniej ZSRS, jest dużym eksporterem, pozwoliła stanąć jej pewniej na nogi. Sytuacja ta powtórzyła się w roku 2007. Gwałtowny przyływ dewiz pochodzących ze sprzedaży wyjątkowo drogiej ropy naftowej spowodował w ZSRS krótkotrwały boom.

W czasach współczesnych dostęp do surowców energetycznych ma zasadnicze znaczenie dla interesu wszystkich państw. Każda siła zewnętrzna może pośrednio lub bezpośrednio wpływać na sprawy wewnętrzne danego kraju, jeśli tylko ma możliwość tzw. przykręcania kurka. Dlatego kwestia pozyskiwania gazu łupkowego, a także wykorzystanie węgla kamiennego w energetyce ma w Polsce kluczowe znaczenie nie tylko w aspekcie podtrzymania funkcjonowania gospodarki, ale i niezależności politycznej naszego kraju.

fortel dwudziesty: Zmań wodę, by złapać ryby

混水摸魚

Zepsuj przeciwnikowi środowisko funkcjonowania. Utrudnij funkcjonowanie jego systemu budowania świadomości sytuacyjnej.

Spraw, żeby stracił jasny ogłęd sytuacji, jasny cel. Gdy zakłócisz mu dostęp do informacji o otoczeniu, utraci on orientację. To sparaliżuje jego aktywność i uczyni bezradnym. Być może popadnie w bierność lub apatię albo będzie trwonić energię na bezowocne miotanie się — stanie się łatwym łupem.

Wzorzec

Istotą fortelu jest zakłócenie percepcji i orientacji przeciwnika za pomocą ataku pośredniego — na środowisko jego funkcjonowania. Ten sam cel, ale poprzez atak wymierzony w umysł przeciwnika, to fortel »29. „Oślepienie” ma ukryć istnienie zagrożenia, wtrącić w bezradność, uniemożliwić orientację w sytuacji.

Informacje, na podstawie których tamten czyni plany, powinny być jak najgorszej jakości. Popsucie przeciwnikowi środowiska działania sprawi, że będzie ono nieprzewidywalne, nieczytelne lub po prostu nieprzyjazne dla produktywnego realizowania agendy.

Chcesz wygrać bez wysiłku? Spraw, żeby przeciwnik miotał się w niemożności ukierunkowanych działań, a jego inwestycje były chybione i wyczerpywały tylko jego energię i zasoby. Realizacja wzorca to dwa etapy: a) trzeba stworzyć bądź wykorzystać odpowiednie warunki, by następnie b) przeprowadzić atak właściwy. Nie chodzi tu o zrzucenie na głowę przeciwnika problemów — tak zaleca wariant aktywny fortelu *obrąbij płonący dom* «5. Atak na zdolność podejmowania decyzji przeciwnika zakłóca jego cykl decyzyjny OODA (»35.1) i prowadzony jest tutaj „po chińsku” — mniej ryzykowną drogą pośrednią — przez atak na środowisko funkcjonowania.

Zmącenie obrazu sytuacji sprawia, że ofiara traci możliwość adekwatnego reagowania na wydarzenia. Nawet jeśli jej zdolność do sprawnego przetwarzania informacji jest nienaruszona, to i tak nie ma do tych informacji dostępu. A ktoś, kto nie może skutecznie działać i nie dowiaduje się na czas o nadarzających się okazjach łatwo poddaje się zniechęceniu, popada w bierność i bezradność... Gdy ofiarą jest cała instytucja bądź organizacja, atmosfera chaosu i defetyzmu może drastycznie zmniejszyć jej wydajność. Tak przejawia się **zjawisko wyuczonej bezradności** wyczerpująco omówione w przykładzie poniżej. Ofiara swoje możliwości wykorzystuje tylko w niewielkim stopniu. I o to chodzi!

Fortel ten jest znakomitą metodą walki na płaszczyźnie psychologicznej i w zmaganiach propagandowych. Przeciwnika należy gnębić przez pozbawienie go jasnego celu, zniechęcić do wysiłku. Konkretnych taktyk realizacji takiego celu jest wiele. Można wymieszać rzeczy fałszywe z prawdziwymi lub wadliwe z pełnowartościowymi — tak aby ofiara fortelu nie zdołała rozeznaczyć, które jest które. Można też podważać autorytet przywódców i skłócić ich z podwładnymi, rządzącymi ze zwykłymi

obywatelami¹⁵⁸. Jednocześnie należy dopilnować, by własna strona nie została poddana podobnemu wpływowi. Wskazywać jasny cel, mobilizować uczucia patriotyczne, wywoływać i pożytkować strach przed zagrożeniami — wszystko to ma na celu uzyskanie zorganizowanego i ukierunkowanego wysiłku.

W skali taktycznej realizacją tego fortelu jest użycie tzw. flash-bangów, czyli granatów hukowo-błyskowych, które siły specjalne wrzucają do pomieszczenia przed wtargnięciem do niego.

Przykłady

20.1. Wyuczona bezradność i fortitude *Mechanizm wpływania na ludzi*

Nastawiony do wszystkiego bojaźliwie i zachowawczo może ponieść klęskę, bo nie potrafi wyciągnąć z tej sytuacji właściwych wniosków. Różnica między nim a wami byłaby taka, jak różnica między nim walczącym w nocy a wami za dnia, zakładając, że kiedykolwiek mogłoby się to zdarzyć jednocześnie.

— Eneasza Taktyk, *Obrona oblężonego miasta*, 16.19

Wysokie morale jest znane w psychologii społecznej jako **przyjęcie orientacji na działanie**, czyli „zespół optymalnych warunków psychologicznych do realizacji zamierzeń”. W kontekście wojskowym takie usposobienie określa się niemającym dobrego polskiego odpowiednika słowem *fortitude* (ang. *strength of mind that allows one to endure pain or adversity with courage*). To m.in. poczucie sensu działania i adekwatności sił oraz klarowna wizualizacja celu i jego wagi. Oprócz poczucia skuteczności własnych działań głównym źródłem tej siły jest — może nawet **przede wszystkim — rzeczywista lub postrzegana**

przewidywalność otoczenia, czyli sprzyjające środowisko. Przeciwnieństwem *fortitude* jest postawa wyuczonej bezradności. To demoralizacja, ale nie tyle w rozumieniu słownikowym (odrzućcie norm i deprawacja), ile wojskowym — pozbawienie woli walki i działania.

Wyuczona bezradność

Martin E.P. Seligman¹⁵⁹, pionier badań nad wyuczoną bezradnością, zaprojektował serię eksperymentów. Jeden z zaproponowanych przez naśladowców wariantów wyglądał tak: gołębie przyuczano, że naciśnięcie jednej dźwigni powodowało pojawienie się pokarmu, a innej – wody. Ale w następnej fazie dźwignia zaczynała działać losowo: kopała prądem, nie działała, dawała pokarm. Nieszczęsne zwierzęta szybko stały się bierne, a w niektórych przypadkach zaczęły nawet odczuwać dolegliwości fizyczne.

Eksperymenty prowadzono też na ludziach. Poddawano ich treningowi bezradności: **byli przyuczani, że nie ma związku między ich aktywnością a jej pozytywnym lub negatywnym efektem.** W rezultacie popadali w szereg zaburzeń: tracili inicjatywę podejmowania działań (apatia), mieli niską samoocenę i wpadali w depresję. Najgroźniejsze było to, że **zaburzone zostały procesy uczenia przez utrwalanie sekwencji przyczyna-skutek.** Ich ogólna zdolność uczenia się szła w diabły, a przekonanie o nieskuteczności własnego wysiłku i nieprzewidywalności efektów działań przenosili oni poza sytuację eksperymentu!

Niezwykłe doniosłą różnicę między zwierzętami a ludźmi wyjaśnił tzw. atrybucyjny model bezradności. **W przypadku ludzi wykształcenie bezradności zachodzi, gdy winą za sytuację człowiek obarcza siebie, a nie czynnik zewnętrzny!** Wystarczyło wskazać ofierze

zewnątrzną przyczynę porażki, a negatywne następstwa mogły nawet wcale nie wystąpić! ¹⁶⁰

Samo dostrzeżenie sprawcy niweczy efekt jego działań: zmagania z niską samooceną znikają i pojawia się aktywizacja do walki z realnym przeciwnikiem. **Agresor musi więc działać dwutorowo: zepsuć środowisko ofiary i ukryć swoją w tym rolę: sprawić, że ofiara uzna sytuację za wynik własnej nieudolności czy cech psychicznych!**

Pozytywne nastawienia psychiczne (silna motywacja) podtrzymują aktywność ukierunkowaną na cel, mogą więc być (są na pewno!) na celownika przeciwnika. Dlatego właśnie celem dla ataku jest środowisko życia, a nie znajdujący się w nim ludzie. Przy ataku prowadzonym pośrednio wpływ zewnętrzny jest nieodróżnialny od zwykłej głupoty i bałaganu, a główną pracę wykonuje bezsilna i nieświadoma ofiara. W przypadku ataku na wizerunek narodu (nie tylko polskiego) głoszenie opinii „w tym kraju nic się nie da zrobić” również prowadzą same ofiary. Może najlepszą przypowieścią, która to obrazuje, będzie ta rozmowa trzech diabłów:

— *Kusiłem księdza — powiedział — kiedy szedł ulicą i ujrzał piękne dziewczęta w letnich sukienkach. Sprawilem, że w jego umyśle zagościło ZWĄTPIENIE. Zostałby świętym, gdyby nie to, że za dziesięć lat będzie nasz.*

— *Nieźle — mruknął zachęcająco Crowley.*

— *Przekupiłem jednego polityka — oznajmił Ligur. — Dzięki moim podszeptom doszedł do wniosku, że mała łapóweczka raz na jakiś czas nie zaszkodzi. Za rok będzie nasz.*

Skończył i obaj spojrzeli na Crowleya. Odpowiedział im szerokim uśmiechem.

— *To wam się na pewno spodoba — powiedział i poszerzył uśmiech jak stary, wytrawny konspirator. — Zablokowałem wszystkie przenośne*

telefony w City i West Endzie na czterdzieści pięć minut w porze lunchu.

Zapadła cisza. Z oddali dobiegał szum samochodów na autostradzie.

[...]

— Może zechcesz wyjaśnić dokładniej, w jaki sposób to zagwarantuje ciągłość dostaw dla naszego Pana? — zapytał Hastur.

Crowley zebrał się w sobie. Jak im to wytłumaczyć? Że co najmniej dwadzieścia tysięcy ludzi dostało piany. Że tysiąc gardeł zabulgotało z wściekłości, że potem ocean szału wylał się na sekretarki, policję drogową i każdego, kto akurat się nawinął i nieopatrznie pozostał w zasięgu głosu — czytaj: ryku rozszalałego szefa. Że wszyscy mścili się na wszystkich, wymyślając coraz to nowe i bardziej wyrafinowane podłości, byle tylko kogoś zgnębić? Trwało to tylko jeden dzień, do północy, a usunięcie skutków zajmie ładnych parę lat. I wcale nie trzeba było ich do tego namawiać. Dziesiątki tysięcy ludzi skutecznie sobie nawrzucało, a tak zwany diabeł wcale się przy tym nie napracował¹⁶¹.

Skutek jest tak silny, gdyż zachodzi nie tylko w wyniku oddziaływania bodźca, ale też zależy od wewnętrznej dynamiki całego systemu¹⁶². Wystarczy raz puścić proces w ruch: wetknąć kij (trotyl, brzozę) w mrowisko, a następnie zasiąść w fotelu z drinkiem w rękę i obserwować.

W sytuacjach bezsilności poznawczej i sprawczej, gdy ofiara nie ma możliwości uruchomienia programu działania adekwatnego do zagrożenia, pojawia się dodatkowy czynnik pogłębiający zapaść — potrzeba jakiegokolwiek działania. Z braku programu racjonalnego pojawia się zachowanie losowe i irracjonalne: histeryczny śmiech w obliczu tragedii, kontynuacja rutynowych czynności jakby nigdy nic po wystąpieniu zagrożenia albo działanie doraźnie dające poczucie kojącego pozoru kontroli nad sytuacją. A więc i brak oswojonej i przećwiczonej procedury postępowania może zwielokrotnić efekt bezradności.

Energetyzacja działania

Przed podjęciem zamierzonej aktywności dochodzi do antycypacyjnego pobudzenia fizjologicznego organizmu (wzrost tętna, ciśnienia skurczowego krwi), który jest wprost proporcjonalny do ważności zadania. Ale gdy przewidywany poziom trudności osiąga pewien poziom przewidywanej niewykonywalności (mała nadzieja na sukces), pobudzenie gwałtownie spada – rezerwy energetyczne zostają automatycznie wyłączone¹⁶³.

Na poziomie fizjologicznym działa też inny mechanizm „rozładowania”. Przyływ adrenaliny wywołany strachem, o ile nie zostanie wykorzystany do walki lub ucieczki, wywołuje drżenie mięśni, człowiek trzęsie się jak osika. Inaczej: to nie strach, a bierność, niepodjęcie żadnych wcześniej wyuczonych działań zmienia człowieka w galarete.

Na płaszczyźnie wojskowej podobne zjawisko w warstwie morale i ducha bojowego wspomina Radosław Sikora, omawiając bitwę pod Kłeckiem 7 maja 1656 roku¹⁶⁴. Jej przebieg jest ilustracją zjawiska **tworzenia się kompleksu niższości**. W armii polskiej wywołało je rozmieszczenie sił szwedzkich w bagnistym terenie i odgródzenie ich od Polaków wezbraną rzeką. „Ostatecznie, przy zapadającym zmierzchu, Polacy ustąpili z placu boju, wstrząśnięci psychicznie tak brakiem możliwości skutecznej walki w takich warunkach terenowych, jak i brakiem wsparcia własnej artylerii, która mogłaby odpowiedzieć na ogień artylerii szwedzkiej”¹⁶⁵. Wywód wzbogacony jest cytatem z czasów o trzysta lat późniejszych:

[...] [dla żołnierza] jest obojętne, jaki ogień go razi, zaś za miarodajne kryterium bierzemy to, czy na ten ogień reagować potrafi, czy też musi bezbrinnie cierpieć. Gdy reakcja następuje [a więc wtedy, gdy żołnierz posiada odpowiednie środki, którymi może odpowiedzieć na ogień przeciwnika], wytrzymałość żołnierza jest większa, gdy jej nie ma —

szybko powstaje znany nam „kompleks niższości”, równoznaczny z osłabieniem siły bojowej¹⁶⁶.

Tworzenie chaosu i zwiększanie niepewności sytuacji jest działaniem skutecznym także wobec współczesnej, nowoczesnej armii, której siła polega na wyrafinowanych strukturach organizacyjnych mających eliminować przypadkowość z pola konfliktu. Świeżym przykładem jest taktyka stosowana przez rebeliantów irackich. Ostrzeliwali oni obiekt z wielu kierunków przy użyciu RPG — co wywołuje dezorientację i bezsilność — tym większą, że poczucie bezpieczeństwa żołnierzy koalicji teoretycznie polegało na posiadaniu miażdżącej przewagi ogniowej.

Możliwa obrona

Obrona przed wyuczoną bezradnością polega na wytworzeniu kontrsiły: silnej determinacji do kontynuowania aktywności bez względu na zniechęcające okoliczności.

W obronie przed apatią i poczuciem bezsilności skuteczne będzie uruchomić jakikolwiek wyuczony wcześniej program działania. Może to być modlitwa, aktywność fizyczna, skupienie się na konstruktywnej pracy. Szukanie porady u wróżki lub innej zewnętrznej wyroczni także jest oznaką, że osoba potrzebuje zewnętrznego bodźca, aby wytrącił ją z postawy zagubienia i pchnął we właściwym kierunku.

Najskuteczniejszą metodą wydaje się wyszukanie — nawet i doraźne — okoliczności zewnętrznych, które przyczyniły się do porażki. Może to zakończyć się wykryciem, że pierwotna przyczyna już nie działa lub że faktycznie pojawiła się na zewnątrz. Wiąże się to z błędem poznawczym, który znany jest w psychologii jako **podstawowy błąd atrybucji.**

Podstawowy błąd atrybucji

Polega on na przyjęciu, że przyczyną zachowania człowieka jest jego osobowość lub charakter, a nie sytuacja, w której się znalazł. Takie założenie jest w większości sytuacji błędne.

Ilustracji tego dostarczył słynny eksperyment Stanleya Milgrama z 1978 roku. Badani byli stawiani w roli nauczyciela w tym, co – jak wierzyli – było eksperymentem z uczeniem się i zapamiętywaniem. Mieli oni możliwość karania za błędy szokiem elektrycznym o coraz większym natężeniu.

Pod wpływem autorytetu osoby nadzorującej znaczna część badanych doprowadzała się szoku elektrycznego do samego końca skali – wbrew odegranym przez ofiarę protestom i żądaniom przerwania eksperymentu. Robiły tak nawet osoby nieprzejawiające skłonności do przemocy ani żadnych innych podobnych cech charakteru.

Praktyczna porada: Aby wygasić agresję nieprzyjaciela, należy tak wpłynąć na sytuację (środowisko aktywności), aby sprzyjała ona ostudzeniu agresywnych emocji. Tym właśnie torem rozumował Zhuge Liang, który chwycił i wypuszczał swojego przeciwnika kilka razy, aż tamten w końcu zmienił się w najbardziej oddanego sojusznika «16.1».

Ratunkiem jest też zorientowanie się na cel/działanie oraz stawianie sobie niewielkich, ale konsekwentnie realizowanych celów. Porażką — stan nieokreślonego żalu, rozpamiętywanie własnej bezradności i niepowodzeń oraz cytowane powyżej biadolenie „w tym kraju nic się nie da zrobić”. Sekretem dobrego przywódcy i dowódcy jest umiejętność zainspirowania produktywniej aktywności. Bezsilni, bezradni, ale też ludzie kompetentni i silni skupiają się instynktownie wokół tych, którzy bez względu na okoliczności potrafią wskazać cel i zorganizować aktywność oraz wybić

z marazmu. Absolutnie fenomenalnym osiągnięciem w tej kwestii był wyczyn sir Ernesta Shackletona, pioniera eksploracji Antarktydy, który w ciągu niemal pięciu miesięcy po katastrofie statku przeprowadził piątkę swoich towarzyszy przez 800 mil lodowego pustkowiec i walki z napastliwymi żywiołami.

Sytuacja chaosu sprzyja także powstawaniu i rozprzestrzenianiu się paniki. Utrata poczucia panowania nad sytuacją przeradza się w **reakcję zbiorową** tym łatwiej, im silniejsza jest utrata orientacji i kontaktu z oswojonymi elementami otoczenia. Skuteczne wygaszenie paniki i innych „obezwładniających” reakcji polegać może na uruchomieniu wyuczonych procedur. Już samo ogłoszenie alarmu może być — paradoksalnie — czynnikiem uspokajającym, gdyż jest czymś, co żołnierz zna z ćwiczeń, a więc od razu wie, co robić i gdzie pójść. Generalna zasada: wszystko, co znajome, a więc oswojone, opanowane, dające punkt zaczepienia do ponownej orientacji, uspokaja!

Porady praktyczne

Zastosowanie

A. Stosuj zasłonę dymną

Fraza „robić zasłonę dymną” weszła na trwałe do języka potocznego jako określenie działań zakłócających ogląd przeciwnika. Odetnij przeciwnika od dopływu informacji, a nie będzie on w stanie reagować na rozwój wydarzeń.

B. Wprowadzaj chaos w szeregi przeciwnika

Dostrzeżony z zewnątrz chaos wewnętrzny będzie oznaką słabości i przyciągnie „sępy” szukające łatwej ofiary. Zasada ta działa w każdej

skali: od pojedynczych ludzi począwszy, na całych narodach kończąc.

Słabość państwa jest efektem demoralizacji społeczeństwa, inspirowanej zazwyczaj przez siły zewnętrzne. W przypadku skłócenia części społeczeństwa raz zainicjowany chaos jest pogłębiany przez rozmaite grupy interesów, które dzięki zamieszaniu osiągają swoje — zwykle po prostu ekonomiczne — cele. Bezład, brak jasnych reguł i zasad postępowania są efektem przyjęcia destrukcyjnej postawy przez same ofiary. Zacierają się tu różnice między sprawcą a ofiarą.

W literaturze wiele jest nawiązań do takiej sytuacji. Jednym z bardziej znanych jest scena rozmowy Stańczyka z Dziennikarzem w *Weselu* Wyspiańskiego. Stańczyk, wręczycwszy wcześniej Dziennikarzowi kaduceusz¹⁶⁷, gani go za dezorientowanie i skłócanie społeczeństwa. Żegna go słowami:

*Kłam sercu, nikt nie zrozumie, hasaj w tłumie! Masz tu kaduceus, chwyć!
Rządź! Mąć nim wodę, mąć! Na Wesele! Na Wesele! Idź! Mąć tę
narodową kadź, serce truj, głowę trać!*¹⁶⁸

C. Wywołuj nerwowość

Skuteczność fortelu opiera się na tym, że ofiara jest zdezorientowana, nie ma dostępu do wiarygodnych informacji, a tym samym zdolności przewidywania i przeciwdziałania zdarzeniom. Jeśli nie zatracisz wewnętrznego spokoju, jeśli panujesz nad swoją zdolnością do działania, jeśli mimo zamętu potrafisz ocenić swoją sytuację i sytuację przeciwnika, nawet w chwilach wielkiego zamieszania będziesz w stanie działać wydajnie i skutecznie.

Eksperymenty psychologiczne dowiodły, że obecność w grupie pojedynczej rozgorączkowanej lub zdenerwowanej osoby skutecznie uniemożliwia pozostałym osiągnięcie uspokojenia — co ma związek

z mimowolnym kopiowaniem zachowań i stanów emocjonalnych «17.1. Ferment i zamieszanie tym łatwiej udziela się innym, im więcej osób go generuje, nawet mimowolnie. Unikaj jak ognia przebywania w obecności osób rozgorączkowanych i nadpobudliwych emocjonalnie. Oni są środowiskiem dla ciebie w równym stopniu, co ty dla nich.

Obrona

Gdyby okazało się, że ktoś w armii działa na jej szkodę i rozluźnia morale w obozie, karą musi być śmierć.

— Eneaszy Taktyk, *Obrona oblężonego miasta*, 10.19

D. Zwalczaj wszystko, co wywołuje chaos

Przyczyną zagubienia w sytuacji może być jej duża naturalna złożoność i niespodziewane zdarzenia, ale też twoje predyspozycje i trening. Dlatego właśnie najlepszą metodą obrony jest wyrobienie nawyku jasnego i krytycznego myślenia.

Należy też konsekwentnie eliminować ze swojego otoczenia i życia to, co przeszkadza w racjonalnych rachubach. Najczęściej są to silne emocje, które odwracają uwagę od rzeczy ważnych. Unikaj sytuacji i osób, które wpływają negatywnie na zdolność chłodnego analizowania faktów.

Aby uspokoić się i skłonić do racjonalnego myślenia, dobrze jest usiąść, wziąć kilka głębokich oddechów i spisać rachunek zysków i strat. Innym sposobem jest wykorzystanie tzw. kotwicy, opisanej w znakomitej książce *W niewoli uczuć*¹⁶⁹. Należy opracować rodzaj wywoływacza pozytywnego i twórczego skupienia. To może być łatwe do ukrycia przed postronnymi ułożenie palców dłoni lub wizualizacja postaci Napoleona albo Bismarcka — wodzów i mężów stanu, którzy odnosili gigantyczne sukcesy, zachowując opanowanie. Tak przywołane produktywne nastawienie psychiczne pomoże walczyć z nastawieniem deenergetyzującym.

E. Zidentyfikuj sprawców chaosu...

...a następnie powstrzymaj ich wpływ. Dobrze jest też piętnować tych, którzy przyczyniają się do rozprężenia i zamieszania. Trzymaj się z daleka od osób niepanujących nad emocjami.

Pamiętaj, że zostało wykazane eksperymentalnie (patrz ramka na s. 498–499), że jeśli ktoś stara się wywołać stan bezradności, efekt jest głębszy, jeśli jego ofiara nie dostrzega „cudzej ręki”, a uznaje swój stan psychiczny za wynik własnych ułomności. Dowódca bądź szef powinien więc pomóc podwładnemu zauważyć rozmaite zewnętrzne przyczyny porażki. Dzięki temu ogarnięty „depresją” nieszczęśnik nabierze nowej energii do twórczej pracy.

Ludzie wzajemnie na siebie wpływają tym łatwiej, im większa jest grupa, której są częścią. Zjawiska takie, jak panika, bezradność, marazm, można wywoływać i wygaszać za pomocą „prowokatorów”. Na tym mechanizmie opiera się funkcjonowanie agentów wpływu w teorii Volkoffa »33.3.

F. Bądź wyspą spokoju i daj innym pozytywny przykład

Uprość swoje rachuby, odrzucając mniej ważne elementy. Skoncentruj się tylko na wiedzy potwierdzonej i istotnej. Unikaj emocjonalnego podejścia, ale może przede wszystkim ludzi, którzy je przejawiają. Oddal się od epicentrum chaosu i poradź innym to samo. Wyłączenie własnej osoby z ogólnej bieganiny lub bezładnej dyskusji będzie otrzeźwiającym przykładem dla innych. Te zalecenia to jednak tylko łatwiejsza część roboty. Musisz stać się wzorcem dla innych!

Wymuś na sobie i innych, aby zrozumieć sytuację z dystansu, na chłodno i bez emocji. Pozwoli to uspokoić nerwy i zaplanować racjonalne

przeciwdziałanie. Staniesz się iskrą porządku pośród mrocznego morza chaosu. W wielu sytuacjach przyciągnie to ku tobie innych. Osoby zagubione i skołowane instynktownie szukają przywódcy, który wyprowadzi ich „za rękę” z mrocznych labiryntów dezorientacji, bylejakości i braku celu. Pokieruj nimi tak, aby ich energia została konstruktywnie wykorzystana. Przyjęcie tego brzemienia to klucz do zyskania podziwu i respektu.

G. Ukierunkuj swoje działania

Sytuacja nietypowa lub chaos sprawiają, że ludzie przejawiają przypadkowe, zupełnie nieracjonalne reakcje. Brak oswojonych wzorców postępowania może np. sprawić, że osoba dotknięta osobistą tragedią zacznie się histerycznie śmiać.

W sytuacji niebezpieczeństwa lub konfliktu gotowe procedury postępowania pozwolą kontrolować proces decyzyjny, a w rezultacie odzyskać kontrolę nad sytuacją. Temu służą ignorowane przez nas na co dzień instrukcje postępowania w razie pożaru czy innych zdarzeń losowych.

Zachowanie zimnej krwi w sytuacji, w której wszyscy inni są sparaliżowani rozwojem sytuacji, może dramatycznie podwyższyć status przytomnej osoby. Dowiodła tego postawa Rudy’ego Giulianiego, burmistrza Nowego Jorku po ataku na World Trade Center w 2001 roku. Swoim opanowaniem i sprawnym działaniem nie tylko pomógł opanować panikę i zorganizować skuteczną akcję wszystkich służb, którymi kierował, ale uzyskał wielki szacunek szerokiej publiczności.

H. Wydostań się poza obszar ataku

Chaos wywołany i wykorzystywany przez przeciwnika, tak jak inne rodzaje ataku, ma z reguły charakter miejscowy. Często wystarczy więc oddalić się

z najbardziej zagrożonego obszaru, aby odzyskać kontrolę nad sytuacją lub sobą. W czasie bitew oddziały ogarnięte paniką uciekały w bezładzie, aby po ochłonięciu z „nastroju chwili” ponownie włączyć się do bitwy w zorganizowany sposób. Obroną jest więc fortel *ucieczka jest najlepsza* »36.

Wiele technik manipulacji jest zaprojektowanych celem pochwycenia ofiary typowej lub pozyskiwanej hurtowo. Ma to następujące przełożenie na praktykę: jeśli wytrenujesz i utrwalisz w sobie nietypowe reakcje na manipulacje, uzyskasz tanią, niewymagającą stałej czujności odporność. Przykład 1. W salonie elektronicznym, w którym mężczyzna planuje zakup, kusi piękna hostessa. Jej pracodawca tym samym oferuje wymianę: klient popatrzy sobie na cycki, a „pomocnik magika” sprzeda mu dwa razy droższy telewizor. Na widok takiej pułapki należy wyjść i poszukać innego sklepu. Przykład 2. Gdy coś nietypowego wywoła twoje silne emocje, a potem ulgę, będzie to huśtawka emocjonalna »29.1. Nieważne, czy wywołana celowo, czy nie — fizjologiczny mechanizm sprawi, że przez krótki czas twoje zdolności krytycznego myślenia będą mocno ograniczone. Opuść zagrożone miejsce lub odczekaj.

fortel dwudziesty pierwszy: Opuść pancerzyk jak cykada

金蟬脫殼

Gdy musisz się wycofać, zrób to niepostrzeżenie. Złota cykada zrzuca swój pancerz, pozostawia za sobą coś, co wygląda jak ona, a sama odlatuje.

Nie pozwól, aby przeciwnik dostrzegł i wykorzystał moment twojej największej słabości.

Wzorzec

Szerzej rozumianym wzorcem jest **ukrycie swojej przejściowo dużej wrażliwości na atak**. Celem fortelu jest sprawić, że przeciwnik przegapi swoją szansę, swój *entry point*. Dosłowne sformułowanie fortelu jest metaforą nawiązującą do sfery wojskowej i zaleca ukrycie ryzykownego manewru wycofania. Kontakt bojowy z przeciwnikiem należy przerwać w taki sposób, aby tamten przegapił okazję do zakłócenia takiego manewru.

W manewrach wojskami wycofanie się jest znacznie trudniejsze niż atak. Przyczyną manewru jest zwykle niepowodzenie, porażka. A więc morale wycofujących się żołnierzy jest złe i byle zdarzenie łatwo przepoczwarzy je

w panikę. Z kolei na widok cofającego się wroga morale żołnierzy postępującego naprzód przeciwnika gwałtownie rośnie. To bardzo niebezpieczny moment. Często przerwanie kontaktu bojowego (w życiu cywilnym to np. rezygnacja z dalszej dyskusji) jest postrzegane za objaw słabości i prowokuje atak, który inaczej by nie nastąpił. W sferze działania instynktów zwierzęcych ucieczka aktywuje instynkt pościgu. W rezultacie cofającego się silniejszego wroga może pokonać śmiały, ale słabszy przeciwnik, uskrzydłany myślą, że jego chwila właśnie nadeszła.

Powodzenie całego manewru wycofania zasadza się na zachowaniu jak największej tajemnicy, a ogólnie: na niepokazywaniu słabizny ludziom mogącym zaszkodzić. Należy pozorować beczynność, a w ukryciu przeprowadzić intensywne przygotowania. Ci, którzy są otoczeni przeważającymi siłami wroga, winni wycofać się w sposób uporządkowany, dbając o zachowanie morale, a jednocześnie tworzyć wszelkie iluzje, które mają powstrzymać atak tamtego — patrz *fortel pustego miasta* »32.

Ten fortel, tak jak fortel *przepraw się przez Chencang* «8, polega na stworzeniu wiarygodnego, ale fałszywego obrazu twojej formy. Celem jest odstraszenie przeciwnika przez zaprezentowanie mu gotowości do walki. Fortel przydatny jest nie tylko przy wycofaniu czy ucieczce, ale w każdej sytuacji, w której trzeba zamaskować chwilową utratę siły. W czasie wymiany ognia z broni osobistej żołnierze krzyczą do swoich kolegów: „Zmiana magazynka!”. Robią to właśnie po to, aby koledzy skompensowali chwilową utratę siły ognia w sektorze i nie pozwolili wykorzystać jej przeciwnikowi, który być może takiej okazji wyczekiwał.

Przykłady historyczne

21.1. Opuszczony obóz i bijące bębny Chiny, dynastia Song

W roku 1206 cesarz wysłał armię na podbój państwa Jin, jednak wojska Songów odniosły serię porażek. Bi Zaiyu, generał głównodowodzący, postanowił zawrócić armię do ojczystego kraju. Gnębiło go tylko pytanie, jak nie narazić się na niebezpieczeństwo w czasie tego manewru.

Wkrótce znalazł rozwiązanie i wydał trzy rozkazy: chorągwie pozostawić w obozie; namioty pozostawić rozstawione, bębny bojowe mają cały czas bić. Armia wymknęła się z obozu pod osłoną nocy.

O świcie żołnierze Jin nie zauważyli niczego podejrzanego w opuszczonym obozie. Chorągwie powiewały, rozbrzmiewały bębny. Dopiero po kilku dniach zaczęli podejrzewać podstęp, gdyż nie spostrzeżono żadnych oznak aktywności. Wysłani zwiadowcy wrócili z wieścią, że wróg zniknął bez śladu. Dlaczego jednak bębny bojowe nadal biły? Okazało się, że Bi Zaiyu nakazał powieszenie kilku kóz za tylne nogi; ich przednie nogi zwisały na wysokości wystarczającej, aby uderzać w bębny ustawione poniżej. Nieszczęsne zwierzęta, miotając się w powrozach, czyniły jednocześnie hałas, który skutecznie imitował obecność ludzi.

Porady praktyczne

Zastosowanie

A. Nie pokazuj słabości

Zdradzając chęć ucieczki, można rozzuchwalić przeciwnika. Można też skłonić sojuszników do przeniesienia się na stronę wygrywającą. Jeśli to

możliwe, okaż, że nadal jesteś silny i groźny. Rzeczywistej słabości okazywać nie wolno!

B. Opóźnij przeciwnika

Wzorzec może być wykorzystany, gdy konieczna jest walka z dwoma przeciwnikami z pozycji środkowej: sposób zadziała zarówno w bitwie między armiami, jak i w bójce na ulicy. Należy wyjść na spotkanie przeciwnikowi bardziej agresywnemu, bardziej zdecydowanemu — to zmusi go do zatrzymania i popsuje mu plan zadania ciosu lub, w przypadku armii, zmusi do rozwinięcia szyku do bitwy. Zanim znowu ruszy, ty zyskasz czas na walkę z drugim przeciwnikiem.

Także w licznych filmach często widzimy sceny, w których jeden z bohaterów opóźnia pościg i „kupuje” czas dla towarzyszy, którzy dzięki temu mogą się uratować od niechybnej śmierci. Bardziej wyrazistym przykładem tego wzorca jest „naturalna przewaga” muzułmańskich bojowników. Mają oni w swych szeregach gotowych na śmierć męczenników, którzy w razie potrzeby wycofania poświęcają życie, by osłonić odwrót pozostałych.

Przeciwdziałanie

C. Obserwuj zachowanie przeciwnika

Czujnie i nieustannie badaj sytuację przeciwnika. Jeśli wynika z niej, że powinien się wycofać, ale nie widać przygotowań do tego, być może są one ukrywane. Do weryfikacji podejrzeń można zastosować fortel *uderz w trawę, aby wypłoszyć węża* «13.

D. Uważaj na pozorowany odwrót

Pozorowanie ucieczki było ulubioną sztuczką bardzo mobilnych konnych armii mongolskich. Choć stosowane praktycznie rutynowo, niemal zawsze kończyło się powodzeniem, gdyż pokusa ataku na wroga w rozsypce była zbyt silna.

Zabezpiecz się przed ewentualnością, że ucieczka jest udawana: czy sytuacja przeciwnika rzeczywiście zmusza go do poniesienia walki? Czy służy realizacji jego celów, czy też trwale uniemożliwi ich osiągnięcie?

fortel dwudziesty drugi: Zablokuj drzwi, by uwięzić złodzieja

關門捉賊

Uczyń z własnego domu pułapkę na włamywacza.

Zakradający się chyłkiem intruz chce działać skrycie, a wdanie się w walkę nie jest jego celem i nie jest do niej przygotowany. Zamiast go przepłoszyć — schwytaj.

Wzorzec

Istotą fortelu jest schwywanie słabego, działającego skrycie wroga, którego celem nie jest walka. Szerzej wzorzec zaleca: **walcz na tej płaszczyźnie konfliktu, na której przeciwnik walczyć nie chce**. Na przykład użyj siły wtedy, gdy przeciwnik nie chce bądź nie może jej używać. Wymuś, by walka odbyła się na twoich warunkach i na tej płaszczyźnie konfliktu, w której masz zdecydowaną przewagę.

Sukces pułapki wymaga starannego planowania. Należy skłonić „złodzieja” do wejścia, zatrzasnąć drzwi (odciąć drogę ucieczki) i w końcu zmusić go do poddania się. Upewnij się przy tym, że nie zepchniesz wroga na „ziemię śmierci”, czyli nie podejmie on desperackiej walki o własne życie.

W działaniach wojennych metaforyczny złodziej to oddział operujący na terenie wroga, niemający oparcia w miejscowej ludności, więc stosunkowo łatwo go izolować i wyłapać. Może to też być oddział sił specjalnych na patrolu głębokiego rozpoznania. W takiej sytuacji niewielki oddział nie otrzyma żadnego wsparcia i „odsieczy kawalerii” — szansą przetrwania jest unikanie wykrycia, realizacja misji i niezwłoczne wycofanie.

Ten, kto pewnie kontroluje teren, może pozwolić wrogowi wślizgnąć się do środka pułapki, a następnie otoczyć go i zniszczyć. Albo zachęcić wroga iluzją łatwego zwycięstwa — w filmie *Powrót Jedi* cesarz sam zdradza lokalizację generatora pola siłowego, które chroni budowaną w sekrecie bojową stację kosmiczną. „Złodzieja” możemy skusić do przyścia, przygotowując pozornie łatwą drogę wejścia i oddalenia się. Fortel to też działanie we właściwym czasie — błyskawiczne wykorzystanie nadarzających się okoliczności: chwilowej ekspozycji przeciwnika na niebezpieczeństwo.

Uwięzienie zbyt silnego przeciwnika może spowodować duże zniszczenia w „więzieniu”. Do tego samego doprowadzi niestaranne zamknięcie pułapki. Dlatego o powodzeniu przesądzi wcześniejsze upewnienie się, że wróg nie jest zbyt silny. Beładny pościg takiemu myśleniu nie służy, a ponadto ucieczka może być podstępem przeciwnika. Potrząsk winien być starannie i zawczasu zaplanowany. W traktacie *Sztuka wojny* czytamy:

Przy dziesięciokrotnej przewadze — otacza się przeciwnika; przy pięciokrotnej przewadze — uderza się nań; przy dwukrotnej przewadze — [prowokuje się] podział [jego sił]; przy wyrównanych siłach — trzeba umieć stawić mu czoła w walce; przy siłach dużo słabszych liczebnie — należy umieć skryć się [za fortyfikacjami]; a mając siły słabsze [pod wieloma względami], trzeba umieć unikać go. (Sun Zi 3.5)

W szerszym ujęciu fortel to zaatakowanie przeciwnika **w tej płaszczyźnie konfliktu, w której on jest zdecydowanie słabszy**. Byłby to więc wariant fortelu *wywab tygrysa z gór* «15. Słabowity szachista po trzecim zawale będzie chciał, aby konfrontacja odbyła się według „cywilizowanych i honorowych” reguł — na szachownicy. Osilek wybierze walkę na pięści i spróbuje przyłapać szachistę w jakiejś ciemnej uliczce, z której tamten nie będzie miał drogi ucieczki.

Przykłady historyczne

22.1. Rebelianci dwa razy zdobywają stolicę *Chiny*, *dynastia Tang*

Za czasów panowania cesarza Xizonga (僖宗, 873–888), w roku 881, wybuchła rebelia, której przewodził Huang Chao. Gdy armia rebeliantów zbliżyła się do Chang’an, stolicy cesarstwa, cesarz uciekł w panice do położonego w prowincji Syczuan miasta Chengdu. Dopiero następnego roku, zgromadziwszy odpowiednią armię, podjął próbę odbicia z rąk rebeliantów miasta stołecznego.

Huang Chao nie zamierzał dać się oblegnąć potężnej armii cesarskiej sunącej w jego kierunku. Zebrał swoje wojsko i opuścił miasto, zanim pojawiła się na horyzoncie. Gdy awangarda Tangów dotarła pod mury miejskie, jej dowódca Cheng Zongchu, myśląc, że opuszczone umocnienia są iluzją mającą skłonić go do nieostrożności, nakazał szturm. Rychło jednak okazało się, że obrońcy rzeczywiście porzucili miasto.

Gdy armia cesarska zajęła Chang’an, nastąpiło wielkie rozprężenie. Niezdyscyplinowani żołnierze rzucili się do plądrowania, a ich dowódcy, ciesząc się z łatwego osiągnięcia celu, całkowicie zaniedbali utrzymanie dyscypliny.

Huang Chao oczami zwiadowców uważnie obserwował sytuację w mieście. Gdy uznał, że chaos i rozprężenie osiągnęły apogeum, przypuścił gwałtowny atak wszystkimi siłami. Wyczucie czasu było idealne: armia cesarska nie stawiała żadnego zorganizowanego oporu. Jej dowódców, łącznie z głównodowodzącym Cheng Zongchu, w środku nocy obudziła bitewna wrzawa. Nie mając szans na zapanowanie nad sytuacją, rzucili się do ucieczki, zostali jednak wybici do nogi.

Porady praktyczne

Zastosowanie

A. Spraw, by przeciwnik zapędził się za daleko

Celem fortelu może być kompromitacja przeciwnika i upublicznienie jego występku. Gdy przyłapiesz go w kłopotliwym momencie, zaaranżuj to tak, aby było oczywiste, kto jest tym „dobrym”, a kto „złodziejem”. Możesz na przykład skłonić przeciwnika do zadania pierwszego ciosu w walce, w której jest skazany na porażkę: przykładem są działania Stany Zjednoczone w wojnie dyplomatycznej przeciw Japonii, poprzedzające atak na Pearl Harbor «16.3.

B. Nie próbuj chwytać silniejszego przeciwnika

Użycie tego fortelu ma sens tylko w przypadku dobrze rozpoznanego i słabszego od ciebie wroga. Upewnij się, że zdołasz go unicestwić tanim kosztem bądź że wkracza on do twojego „domu” nie po to, by szukać walki, ale by działać w ukryciu.

Obrona

C. Upewnij się, czy nie wchodzisz w przygotowany wcześniej potrzask

Należy starannie zbadać sytuację, aby nie wpakować się w pułapkę. Teren przyszłej walki musi być dobrze poznany — zawczasu zabezpiecz sobie drogę wyjścia. Przede wszystkim **starannie rozważ, czy przeciwnik miał możliwość zastawienia pułapki w miejscu, w którym się znajdziesz. Czy miał wpływ na wybór miejsca, do którego chcesz się przedostać?**

Być może zostałeś podpuszczony do zachowania się w określony sposób. Jeśli jest ci wiadome, że w bliższej lub dalszej przeszłości kontrolował on teren, na który chcesz się udać, prawdopodobieństwo istnienia pułapki jest bardzo duże.

D. Wycofaj się, póki możesz

Gdy tylko zorientujesz się, że wszedłeś w pułapkę — uciekaj i próbuj następnym razem, zgodnie z zaleceniem fortelu *ucieczka jest najlepsza* »36. Walka na warunkach przeciwnika nie przyniesie niczego dobrego.

Gdy zorientowałeś się, że jesteś w pułapce, nie daj tego po sobie poznać. Często gospodarz terenu, na którym się znalazłeś, wyczekuje na najlepszy moment „zapalenia świateł”. Jeśli będziesz miał szczęście, wycofasz się bez uruchamiania pułapki.

Takie zdarzenie zostało przedstawione we wspomnianym już filmie *Gorączka*. Włamujący się do skarbca w pewnej chwili zorientowali się w możliwości pułapki. Natychmiast opuścili miejsce przestępstwa, zanim mogli zostać przyłapani na wynoszeniu skradzionych przedmiotów i skazani za kradzież. Samo włamanie i uszkodzenie mienia nie uruchomiło pułapki: nie miało dla czyhających policjantów dostatecznej wartości — wyrok za takie przestępstwo był znacznie niższy.

fortel dwudziesty trzeci: Zjednuj odległych, gdy atakujesz bliskiego

遠交近攻

Unikaj walki z kilkoma przeciwnikami naraz — zanim zaatakujesz jednego wroga, zapewnij sobie spokój za plecami. Czasowo zneutralizuj dalszego przeciwnika i pokonaj bliższego. Zjednuj sobie sojuszników, aby we wrogów zmieniać ich po kolei.

Wzorzec

Istotą fortelu jest popsuć lub uniemożliwić współpracę kilku przeciwników i pokonanie ich pojedynczo. W tym celu powinieneś sprawić, by wspólny interes przestali postrzegać jako zbieżny. Traktuj ich niejednakowo. Jednych prowokuj do natychmiastowej rozprawy, innych — dalszych lub chwilowo mniej groźnych — przekupuj, zjednuj lub odstraszaaj.

Gdy przeciwników jest wielu, z reguły najlepiej zaczynać jest od najsłabszego. Szybkie zwycięstwo może zdeprymować pozostałych oponentów, a już na pewno osłabi ich sumaryczną siłę najmniejszym

możliwym kosztem. Dodatkowo łatwe zwycięstwo sprawi, że twoje morale i wiara we własne siły wzrosnie.

Pokonanie silniejszego przeciwnika jest możliwe, gdy podzieli się jego siły i uwagę. Podobnie jest przy walce z kilkoma rywalami — walka ze wszystkimi jednocześnie to recepta na klęskę. Między przeciwnikami sięj niezgodę, nie dopuszczaj do ich współpracy i nie pozwalaj, aby dostrzegli wspólny interes w kooperacji.

W warstwie dosłownej przysłowie radzi, byś zapewnił sobie przychyłność lub neutralność odleglejszych sąsiadów, gdy planujesz pokonać przeciwnika bliższego albo tego, który stanowi najbardziej bezpośrednie zagrożenie.

Atakowanie bliskiego ma też wymiar czysto pragmatyczny: ze zwycięstwa nad odległym przeciwnikiem nie ma doraźnego, odczuwalnego zysku. Zdobywane tereny są odległe, a więc kłopotliwe i kosztowne w utrzymaniu¹⁷⁰ — praktyczniej jest zaatakować i złupić sąsiada. Stosując właśnie taką metodę, rosło w siłę chińskie państwo Qin w IV–III wieku p.n.e. — stopniowo połykało sąsiadów, wyłuskując ich po kolei z sojuszy. Władcy Qin znakomicie zdawali sobie sprawę z własnych możliwości — choć potężni, nie daliby rady walczyć przeciw koalicji państw utrzymujących ścisły sojusz.

Przykłady historyczne

23.1. Qin psuje sojusz Qi i Chu przed atakiem na Chu *Chiny, Okres Walczących Królestw*

W roku 313 p.n.e. państwo Qin 秦 było jedną z potęg, które dążyły do supremacji nad chińskim światem. Gdy urosło w siłę, pozostałe państwa starały się obronić przed agresywną, zaborczą polityką jego władców przez

zawieranie mniej lub bardziej doraźnych sojuszy. Najbardziej niewygodnym dla Qin sojuszem była współpraca państw Chu 楚 i Qi 齊. Król Qin wysłał do Chu swojego doradcę Zhang Yi, który przyobiecał przekazanie ziem zagarniętych wcześniej Chu. Ceną za „podarek” (a był to pas terytorium o szerokości 600 *li*) było zerwanie przez Chu sojuszu z państwem Qi.

Chen Zhen, doradca króla Chu, ostrzegł swojego władcę, czym będzie groziło to lekkomyślne posunięcie. Rzekł: „Qin czuje wobec ciebie respekt tylko dlatego, że razem z Qi tworzymy silny sojusz. Jeśli opuścisz Qi, zanim otrzymasz zaproponowane ziemie, Zhang Yi z pewnością cię oszuka i nie przekaże ziemi. Wtedy powodowany złością zwrócisz się przeciwko Qin. Będzie to jednak już bez wsparcia Qi. Samotna walka osłabi nasze państwo, co wykorzystają Han i Wei, aby nas zaatakować”.

Władca Chu zignorował ostrzeżenie i wysłał swojego posłańca do Qin, celem formalnego przejęcia obiecanej ziemi. Gdy ten został w sprytny sposób odprawiony z niczym, król Chu pomyślał, że w ten sposób daje się mu do zrozumienia, że winien wpieryw dopilnować własnego zobowiązania. Wysłał więc posłańca na dwór Qi. Misja posłańca, śmiertelna obraza sojusznika, została zrealizowana skutecznie — sojusz między dwoma państwami definitywnie przestał istnieć.

W wyniku kolejnych machinacji dyplomatów państwa Qin weszło ono w sojusz z Qi, wymierzony głównie przeciw Chu. Władca Chu, rozwścieczony tym, że został podstępnie oszukany, zaatakował Qin, przegrał jednak dwie duże bitwy. W tym samym czasie stało się dokładnie to, przed czym ostrzegał mądry doradca: sąsiednie królestwa Wei i Han zaatakowały Chu osłabione brakiem wsparcia sojusznika. Wojska Chu musiały wrócić do własnego kraju, nic nie wskórawszy. Następnego roku po zakończeniu kampanii Qin zaproponowało pokój, za który gotowe było

oddać obszar Hanzhong. Zamiast tego władca Chu zażądał wydania Zhang Yi, który stał za wszystkimi machinacjami Qin. Ku zaskoczeniu wszystkich sam Zhang Yi zgodził się oddać w ręce wroga. Wierzył w swoją zdolność wykaraskania się ze szponów pewnej i raczej baaardzo powolnej śmierci.

Gdy dostarczono go do Chu, został natychmiast uwięziony, a zadowolony król zarządził rychłą egzekucję. Ale Zhang Yi nie planował stać się męczennikiem ginącym dla dobra ojczyzny — zamierzał wrócić bezpiecznie do domu. Przez umyślnego przekazał wiadomość słynącej z przeraźliwej zazdrości ulubionej konkubinie króla — Zheng Xiu. Została ona poinformowana, że król Qin, żałując łatwego wydania Zhang Yi, chce teraz wykupić go z niewoli, oferując w zamian ziemię, księżniczkę do małżeństwa politycznego, a jako bonus urocze stadko prześlicznych tancerek i ponętnych konkubin.

Zazdrosnej Zheng Xiu nie trzeba było wcale wyjaśniać, że te nowe nabytki z pewnością odciągną uwagę króla od niej samej. Z gorliwością wprowadziła w życie sprytnie podsunięty jej plan przekonania króla, aby ułaskawił kutego na cztery nogi Zhang Yi i odesłał go do Qin. Żarliwa prośba o litość, oprócz zapewne obfitych walorów wizualno-kusicielskich, wsparta była rozsądnym argumentem: czy warto wszczynać wojnę dla zemsty na jednym człowieku? Prośbę Zheng Xiu poparł jeden z eunuchów z dworu Chu, niejaki Le Shang, również będący — a jakże — na usługach zmyślnego więźnia.

Zhang Yi wrócił do łask króla Chu, podpisał w imieniu swojego kraju pokój i udał się w drogę powrotną. Zaledwie dwa dni po jego odjeździe do Chu powrócił Qu Yuan, słynny poeta, który na dworze Chu pełnił stanowisko ministra zasiadającego po lewicy. Uświadomił on natychmiast władcy, jak wielki błąd popełnił. Ten, poniewczasie przyszedłszy do

zmysłów, wysłał pościg za Zhang Yi. Ale szczywany lis ewidentnie miał i w głowie, i w nogach — zdążył już oddalić się na bezpieczną odległość.

23.2. Kto ma przyjaciół, a kto interesy¹⁷¹ Europa, 1918–1939

Pragmatyczne zachowanie to takie, które opiera się na interesach, a nie przyjaźniach. Jest szczególnie przydatne w zmaganiach dyplomatycznych. Strona operująca przyjaźnią i honorem zazwyczaj przegrywa. Swoje cele osiąga za to ten, kto zachowa odpowiedni poziom realizmu, którego granica ze sk syństwem jest tak perfekcyjnie płynna, że niewarta nawet niniejszej wzmianki.

Traktaty pokojowe kończące Wielką Wojnę w 1918 roku pozostawiły wiele nierozstrzygniętych kwestii, które z czasem miały stać się zarzewiem kolejnego światowego konfliktu. Problematiczną sprawą był Gdańsk i niemiecki korytarz do Prus Wschodnich. Z kolei niemiecka udana akcja wyłączenia Rosji z wojny pozostawiła po sobie wielkie imperium opanowane przez posługującą się bezlitosną inżynierią społeczną horde bolszewików. Ich pragnienie przeniesienia pożaru rewolucji proletariackiej na cały świat zostało powstrzymane bitwą warszawską roku 1920.

Powstrzymane — ale nie zneutralizowane. Mocarstwa zachodnie z czasem zaczęły dostrzegać zagrożenie i na różne sposoby próbowały powstrzymać zapędy nowych władców Rosji. W sferze politycznej finansowano organizacje opozycyjne do rosnących jak grzyby po deszczu partii komunistycznych. Dobrą przeciwwagą stała się druga socjalistyczna dyktatura, zorientowana dla odmiany nacjonalistycznie — Niemcy. W pięknie wyglądających planach mocarstw zachodnich oba totalitaryzmy miały się nawzajem wykrwawić. Tak wyreżyserowany konflikt zdołałby zapewnić przetrwanie ówczesnego, korzystnego dla aliantów, układu sił.

Pragnienie rewanżu za niehonorowo przegraną wojnę i odebranie kolonii zamorskich (wraz z ich bogactwami) oraz narzucone brzemię płacenia reparacji wojennych było bardzo dotkliwym ciosem w niemiecką dumę narodową. Ambitne plany stworzenia imperium na wzór brytyjskiego legły w gruzach. Niemożność obejścia brytyjskiego monopolu na globalny handel w latach dwudziestych zmusiło Niemców, a potem nazistowską „elitę” w latach trzydziestych, do „małżeństwa z konieczności”. Była to ścisła współpraca Niemiec i ZSRS — dla obu stron niezbędna do przełamania dominacji mocarstw zachodnich. Niemcy dostarczały ZSRS technologie i bazę przemysłową, niezbędne do modernizacji gospodarki i armii. W zamian otrzymywały surowce i szkoliły kadrę wojskową, która ze względu na narzucone Niemcom ograniczenia zbrojeń nie mogła być budowana oficjalnie. Długoletnia współpraca z ZSRS w latach przed wybuchem II wojny światowej, nawiązana na długo przed pojawieniem się na scenie Hitlera, pozwalała na zbudowanie odpowiedniej bazy politycznej i militarnej niezbędnej do planowanej ekspansji terytorialnej. Analogiczne motywy kierowały przywódcą ZSRS — Józefem Stalinem.

Celem polityki przywódców nazistowskich nie było rozpętanie światowego konfliktu¹⁷², a jedynie odbudowanie potęgi i prestiżu Niemiec — Hitler zabiegał o zmianę status quo metodą dogadania się z Brytyjczykami. Ci jednak żadnej konkurencji przychylni nie byli — dla Imperium Brytyjskiego każda zmiana oznaczała zmianę na gorsze. Niemieckie aspiracje pozyskania szerszego dostępu do zasobów kontrolowanych przez mocarstwa kolonialne były nie do zaakceptowania. Jedynym dozwolonym dla Niemców kierunkiem był wschód, a więc m.in. walka z zagrażającą brytyjskim interesom Rosją sowiecką. *Drang nach Osten* przemalowano na Lebensraum, a co z tego dalej wynikło, mogliśmy się przekonać.

Niemcy jako potęga typowo lądowa «3.2 koncentrowały się na dominacji w Europie. Szło to z różnym szczęściem. Do paktu antykominternowskiego dołączyła Japonia. Państwa takie, jak Rumunia, Węgry, Słowacja, stały się satelitami Niemiec. Jedyną porażką w tej kwestii były konsekwentne wysiłki Józefa Becka, polskiego ministra spraw zagranicznych. On to w dniu 26 stycznia 1939 roku oznajmił Joachimowi von Ribbentropowi, że Polska nie przystąpi do paktu antykominternowskiego, który proponowały Niemcy. Była to kontynuacja polityki marszałka Józefa Piłsudskiego, dla którego było zupełnie jasne, że jakkolwiek pakt wojskowy Polski z Niemcami lub Sowietami oznaczałby koniec niepodległej Polski.

Do decyzji Becka przyczyniła się działalność dyplomatów brytyjskich i francuskich, którzy dali Polsce gwarancje pomocy militarnej w przypadku inwazji, czym przebili ofertę Niemców. Beck podpisał w Londynie dwustronne porozumienie polsko-brytyjskie o gwarancjach wzajemnej pomocy wojskowej w razie agresji niemieckiej 6 kwietnia 1939 roku. Tydzień później również Francja dała Polsce swoje gwarancje.

Taki wynik był zgodny z prowadzoną przez Brytyjczyków długofalową polityką równowagi sił na kontynencie europejskim. Panicznie bali się oni współpracy politycznej i wojskowej Rosji i Niemiec, robili więc wszystko, by tę współpracę zakłócić. Kluczowym elementem wydaje się tu Polska, która stając po stronie Niemiec, dałaby im zbyt wielką przewagę w zbliżającym się starciu między dwoma potęgami lądowymi — Niemcami i Rosją sowiecką.

Ostatecznym rezultatem zarysowanego powyżej ciągu wydarzeń było to, że zamiast utworzyć sojusz antysowiecki, Niemcy popadły w konflikt z Francją i Wielką Brytanią. W tych rozgrywkach nie było miejsca na przyjaźnie, honor czy sentymenty. Rozpatrywanie całego tego galimatiasu w kategoriach zdradzonych przyjaźni sojusznika jest przejawem naiwności

i lokalnego punktu widzenia. Polski punkt widzenia na Teheran i Jaftę... jest tylko polski.

Porady praktyczne

Zastosowanie

A. Nie walcz z wieloma przeciwnikami naraz

Funkcjonujące w języku potocznym powiedzenie „walka na dwa fronty” jest synonimem postępowania ryzykownego. Jeśli twoje siły są wyznaczone do więcej niż jednego zadania, istnieje duże ryzyko porażki. Podobnie skończą się próby realizowania dwóch celów jednocześnie, czyli łapania dwóch srok za ogon.

B. Zachowaj bezpieczną proporcję sił

Kluczem do tego fortelu jest takie przygotowanie miejsca starcia, aby spożytkować swój potencjał w maksymalnie wydajny sposób. Najrozsądniejszą linią postępowania jest koncentrować własne siły na jednym zadaniu, jednocześnie dążąc do zredukowania sumarycznej siły przeciwników. Zasadę tę wykorzystywał Napoleon. Jego ulubioną metodą rozgrywania bitew było atakowanie bądź pozorowanie ataków na tyły. Jednak sytuacja taktyczna zmuszała go zwykle do walki z pozycji środkowej, w czym nabrał nadzwyczajnej biegłości. Uniemożliwiał połączenie sił oponentów i zsynchronizowanie ich działań. W rezultacie pokonywał ich po kolei.

Ta sama zasada funkcjonuje też w walce wręcz. Walcząc z dwoma przeciwnikami, jednego z nich (słabszego lub mniej agresywnego) użyć należy jako osłony bądź po prostu pchnąć na najbardziej zdecydowanego

do akcji. Dzięki tak pozyskanej tarczy można zdobyć czas na ucieczkę lub zajęcie się pozostałymi oponentami, zależnie od rozwoju sytuacji.

Przeciwdziałanie

C. Gdy silny proponuje ci sojusz...

Gdy rywal oferuje ci tymczasowy sojusz, musisz starannie rozważyć sprawę w szerszej perspektywie. W dyplomacji działa to tak, że aneksja państwa buforowego może przybliżyć agresora do granic docelowej ofiary.

Z tego punktu widzenia atakowane państwo buforowe nie jest łatwym łupem, ale pierwszą linią obrony i zamiast je osłabiać, lepiej wzmocnić, np. przez zawiązanie sojuszu, albo w inny sposób dbać, aby zanadto nie osłabło. W innej sytuacji, gdy strona proponuje wspólny atak na kogoś trzeciego, mogła upatrzeć ciebie na kolejną ofiarę. Wtedy zniszczenie wspólnego wroga może niekorzystnie zmienić układ sił.

Bezpieczeństwo pomoże zapewnić zawieranie wielu sojuszy i tworzenie sieci wzajemnych zależności. Zmiana wielostronnej równowagi będzie nieprzewidywalna albo zbyt skomplikowana do przeprowadzenia. Taką funkcję miało rozparcelowanie po II wojnie światowej Prus Wschodnich między Polskę a ZSRS. Ewentualna przyszła rozgrywka z dwoma nowymi właścicielami będzie dalece trudniejsza niż z jednym. Dlatego zamiast o doraźne zwycięstwo zadbać raczej o zachowanie równowagi sił «3.2.

fortel dwudziesty czwarty: Pożycz drogę, by uderzyć na Guo

假道伐虢

Zdradziecko zaatakuj przeciwnika, z którym wcześniej się zaprzyjaźniłeś w celu uśpienia jego czujności. Poproś o pomoc, aby załatwić bieżący problem, a uzyskaną więź zaufania i współpracy obróć przeciw sojusznikowi, gdy najmniej się tego spodziewa.

Wzorzec

Istotą fortelu jest użycie siły i zasobów sojusznika do osiągnięcia własnych celów lub od razu do ataku na usłużnego pomocnika. To *sekwencja forteli* »35 zbudowana z trzech innych forteli (wzorców): (a) rozbicie sojuszu przeciwnika «23; (b) wplątanie go we współudział — użycie go jako pożyczonego noża «3; (c) podstępne zaatakowanie sojusznika »30.

Fortel jest przysłowiem, które odnosi się do konkretnego wydarzenia historycznego. Władca jednego ze starożytnych chińskich państw został namówiony do udostępnienia terytorium jako bazy wypadowej przeciw swojemu sojusznikowi. Oprócz oczywistej kwestii ominięcia fortyfikacji

granicznych inicjator zdrady uzyskał szereg korzyści: pozyskany wspólnik samodzielnie wyłuskał się z zapewniającego mu bezpieczeństwo sojuszu; następną korzyścią było to, że współdzielił ryzyko i odpowiedzialność wizerunkowo-moralną za atak; kolejną — wspólnik wydał się sam na pastwę inicjatora fortelu.

Fortel ten wymaga od wykonawcy wyzbycia się wszelkich moralnych skrupułów. U ofiary, ale być może też u ludzi pracujących nad realizacją fortelu wytworzy się relacja zaufania, duch współpracy, poczucie wspólnego celu, nadzieja na pokojową koegzystencję. Inspirator fortelu musi perfidnie to wykorzystać, aby z zaskoczenia wbić nóż w plecy tym, którzy zaufaniem go obdarzyli. Fortel jest nieco podobny do *zabij pożyczonym nożem* «3 — tutaj jednak strona wyręczająca w brudnej robocie od samego początku jest wyznaczona na kolejną ofiarę.

Mechanizm tego fortelu opiera się na wyzyskaniu przewagi negocjacyjnej do zdominowania słabszego partnera. Następnie trzeba nakłonić go lub zmusić do działania na twoją korzyść. Należy sojusznika omotać korzyściami. Musi być on utrzymany pod kontrolą — nie można mu pozwolić na zreflektowanie się, że jest wykorzystywany. A gdy wspólnie atakowana ofiara zostanie już pokonana, przyjdzie pora na sojusznika. Będzie to zgodne z zaleceniem poprzedniego fortelu: przeciwników należy pokonywać po kolei.

„Czarne serce”

Czarne serce... polityka – chciałoby się dopowiedzieć. Albo sanitariuszy od pavulonu. Słowem, wszystkich, którzy postępują wbrew zasadom przyzwoitości i moralności, by osiągać swoje cele cudzym kosztem. Często straty ofiar są nieproporcjonalnie wysokie w stosunku do zysków nikczemnika.

„Czarne serce” według twórcy całej teorii grubej twarzy i czarnego serca (patrz s. 73) jest niezbędne do realizacji wielkich dokonań. Rewolucja wymaga krwi, a „drzewo wolności musi być czasem zroszone krwią patriotów”. Ale dzisiejsze poświęcenia w dalszej perspektywie przynoszą bądź mogą przynieść więcej pożytku, niż kosztowały. Stąd też i powiedzenie: „Nie da się zrobić omletu bez rozbijania jaj”.

Głównym motywem dla eksploatowania cudzego wysiłku może być światły cel, ale też nieokiełznana, chorobliwa ambicja. Porada: nie ufaj osobie, której systematycznie objawiające się szczęście w totolotku pozwala uczynić z wygranych stałe źródło dodatkowego dochodu. Realizujący fortel może być zdemoralizowany, co przejawia się żerowaniem na naiwności i bezbronności – np. traktowaniem pacjenta zdającego się na łaskę lekarza jak ofiary do „wydojenia”. Desperacja także jest zabójcą moralności, stąd powtarzane w tej książce jak mantra zalecenie, by nie stawiać przeciwnika w sytuacji bez wyjścia. Zachowania psychopatyczne i podobne przejawiają zarówno korporacje, grupy zawodowe (słynne „Wal po osobówce!”, ale wspomina tu też o prawnikach), jak i jednostki (patologicznie podejrzliwy Stalin). Sprowadzają się one do przydzielenia ofiary, a najczęściej po prostu wszystkich do grupy obcych (patrz ramka „Ten z nami! Ten przeciw nam!” na s. 320).

Posłużenie się „pożyczonym nożem”, poświęcenie innych i eksploatowanie ich pracy ma też jasną – powiedzmy, że nieco jaśniejszą – stronę. Pojawi się ona, gdy inspirator ma na celu zminimalizować ogólny bilans strat lub działa dla „mniejszego zła”. Organizacja lub instytucja wyznaczyć może kozła ofiarnego, którego odda na żer hien z prasy. Niektóre takie działania, podejmowane dla tzw. dobra przyszłych pokoleń, są rozgrzeszane nie tylko przez przyszłe pokolenia, ale

i ponoszących koszty uczestników. Dowódca może więc wysłać na śmierć żołnierzy, którzy wiedząc, że uratuje to towarzyszy broni, zgodzą się ponieść ofiarę i zginą na polu chwały.

„Czarne serce” wydaje się niezbędną cechą wielkich przywódców, którzy pchają lub pociągają za sobą ludzi do wysiłku dla dobra kolektywnego; do wyrzeczeń, które wymagają poświęceń, ale które staną się „wielkim krokiem dla ludzkości” i przyniosą pożytek nie wykonawcom, nie kamieniom na szaniec, ale przyszłym pokoleniom.

(Druga część teorii w ramce „Gruba twarz” »27, na s. 588).

Przykłady historyczne

24.1. Uzyskaj prawo przemarszu do zaatakowania Guo *OPOWIEŚĆ ŹRÓDŁOWA, Chiny, Epoka Wiosen i Jesieni*

Państwo Jin 晉, będące lokalną potęgą, od zawsze chciało zagarnąć ziemię swoich niewielkich sąsiadów — państwa Yu 虞 i Guo 虢. Aby tego dokonać, Xun Xi, minister na dworze Jin, opracował wyrafinowany plan rozbicia sojuszu owych małych państweczek, który umożliwiał bezkarne ich wchłonięcie. W pierwszej fazie planu operowanym pacjentem miało stać się Guo.

Na początku należało dezaktywować sojusz i przyjaźń łączącą oba państwa. Xun Xi rzekł więc swojemu władcy: „Teraz, gdy Guo boryka się z barbarzyńcami, powinniśmy i my je zaatakować. Prześlijmy więc podarki dla księcia Yu, prosząc go o pozwolenie przemarszu”. Władca zaoponował: „Jak przekonamy władcę Yu, że to nie on stanie się ofiarą ataku?”. „To proste, wywołamy kilka incydentów granicznych z Guo, a gdy ich emisariusze przyjdą do nas ze skargą, wykorzystamy to jako pretekst do

wojny. Wtedy książę Yu łatwiej uwierzy w nasze deklaracje”. „Rozumiem, i co dalej?” „Książę Yu ma słabość do drogocennych przedmiotów. Ofiaruj mu więc swoje najcenniejsze konie i nefryty”. „Prosisz o wiele. Ciężko mi będzie rozstać się z tymi precjozami”. Xun Xi uspokoił władcę: „Gdy tylko pokonamy Guo, przyjdzie i pora na Yu — wtedy wszystko do ciebie wróci. Potraktuj więc te oddane konie jako oddane do przechowania w odległej stajni, a nefryty jako depozyt złożony w skarbcu znajomego”.

Jak uradzono, tak zrobiono. Książę Yu, niezmiernie zadowolony z podarków, zgodził się na przemarsz wojsk do Guo. Jak przekonywał go Xun Xi, obejście najsilniejszych umocnień granicznych Guo pozwoli Jin na wielkie zwycięstwo, z którego profity trafią także do księcia Yu.

Gong Zhiqi, jeden z wyższych oficjeli na dworze Yu, przestrzegł swego pana przed spełnianiem żądania Jin: „Guo jest dla Yu tak jak usta dla zębów. Jeśli zabraknie warg, zęby będą wystawione na zimno”. Gong miał nadzieję, że książę Yu zrozumie tę analogię i nie tylko odmówi przemarszu armii Jin, ale połączy się z Guo w sojusz obronny przeciw Jin. Książę był jednak całkowicie zaślepiiony darami, a Gong, w porę uciszony przez stojącego obok przyjaciela, zmilczał to.

Książę Yu zrealizował prośbę Jin. Wysłał nawet własnych żołnierzy, aby służyli za przewodników. Dzięki temu armia Jin, ominąwszy umocnienia graniczne, bez trudu zdobyła miasto Xiayang należące do Guo.

Trzy lata później Jin ponownie wysunęło wobec Yu żądanie o drogę przemarszu armii. Gong Zhiqi ponownie ostrzegł swojego władcę, ten jednak odparł wątpliwości: „Wcześniej także użyliśmy drogi ataku dla Jin i nie tylko nie doznaliśmy szkody, ale jeszcze wzbogaciliśmy się znacznie. Dlaczegoż więc i teraz się nie zgodzić?”. Gong Zhiqi nie próbował spierać się z władcą. Wróciwszy do swego domu, rzekł do siebie: „To jest koniec Yu! Ta wyprawa Jin zakończy się unicestwieniem i Guo

i Yu”. Następnie zebrał cały swój klan i przeniósł się z nim do ościennego kraju.

Przepowiednia Gong Ziqu sprawdziła się — miesiąc przed końcem roku Guo zostało całkowicie podbite... gdy zaś armia Jin wracała do swojego kraju, będąc na terytorium Yu, zamiast powrócić na macierzyste terytorium, zaatakowała Yu od środka. Nie było jak przeciwstawić się tej zdradzie — Yu zostało błyskawicznie wchłonięte przez Jin.

24.2. „Nie ze mną te numery, Brunner!”, powiedział Zhuge Liang Chiny, Okres Trzech Królestw

Po tym jak królestwo Shu pożyczyło od królestwa Wu miasto Jingzhou, odmawiało jego zwrotu, a władca Wu rozpaczliwie starał się je odzyskać («10.2; «13.2). Liu Bei, rządzący królestwem Shu, imał się wszelkich sposobów, aby miasta nie wypuścić z ręki.

Gdy do Liu Beia przybył Lu Su, kolejny wysłannik Wu, naciskany gospodarz, odpowiednio pouczony wcześniej przez Zhuga Lianga, rozplakał się nad niefortunną sytuacją. Wyznał przez łzy, że miasto przyobiecał swojemu młodszemu bratu w zamian za położone w Syczuanie miasto Yizhou. Jakże teraz miałyby złamać świętą obietnicę?

Lu Su był bezsilny, jednak gdy powrócił na dwór Wu, Zhou Yu natychmiast przejrzał grę i postanowił zastosować fortel pożyczania drogi. Lu Su miał udać się ponownie do Jingzhou i zaproponować, aby wojska Wu wyprawiły się do Syczuanu i uporządkowały tam sprawy rodzinne Liu Beia. Umożliwiłoby to Liu Beiowi honorowe oddanie Jingzhou z powrotem pod kontrolę Wu. Mijając Jingzhou, wojska Wu miałyby zatrzymać się z prośbą o uzupełnienie zapasów. Liu Bei miał być wywabiony poza mury, by należycie powitać gości. Gospodarza zaplanowano wtedy zabić, dzięki

czemu miasto Jingzhou mogłoby zostać przywrócone prawowitemu właścicielowi.

Lu Su udał się ponownie do Jingzhou i przedstawił swoją propozycję Liu Beiowi. Przysłuchujący się z boku Zhuge Liang wyszeptał do swojego władcy: „Toż to fortel *pożycz drogę, by uderzyć na Guo*. Mówią, że chcą iść do Syczuanu, a tak naprawdę chcą przechwycić Jingzhou. Wywabią cię z miasta i zabiją!”. Zhuge bezbłędnie przejrzał zamysł przeciwnika, postanowił jednak „przezołgać go” przez znaczną odległość dzielącą stolicę Shu od stolicy Wu. Propozycję zaakceptowano.

Gdy armia Wu zgodnie z ustaleniami zbliżyła się do murów, za którymi siedział Liu Bei, napotkała oczekujących w pełnej gotowości żołnierzy Shu. Cały plan obmyślony przez Zhou Yu spalił na panewce. „No i wylądował!” — chciałoby się skwitować nawiązaniem do kolejnego arcydzieła polskiej kinematografii. Armia Wu musiała robić nogami w drugą stronę, a wściekły Zhou Yu zmuszony był do szukania kolejnego sposobu na odzyskanie miasta.

Porady praktyczne

Użycie fortelu

Jak każda sekwencja forteli, tak i ta z atakiem na Guo została stworzona na potrzeby konkretnej sytuacji. Takie „narzędzie dorobione do konkretnej roboty” trudno dopasować do innej sytuacji, o czym szerzej w [»35](#). Pozostaje nam zadowolić się analizą poszczególnych składników sekwencji.

A. Wchodź w sojusz tylko z myślą o własnej korzyści

Z pozoru ten fortel zachęca do zdrady i przedmiotowego traktowania sojusznika, czasem może być jednak użyty z obustronną korzyścią. Częścią strategii obronnej NATO było rozmieszczanie amerykańskich baz wojskowych na terytorium państw będących członkami sojuszu. Korzyścią dla tych państw było „odstraszenie” sił Układu Warszawskiego. Z drugiej strony bez konieczności bezpośredniego podboju wojska USA po II wojnie światowej stacjonowały w innych krajach. Nie tylko szachowały imperium sowieckie i strzegły stary świat przed agresywną ideologią komunizmu. Pożyczając drogę od państw Europy Zachodniej, Stany Zjednoczone umacniały swoją dominację ekonomiczną i kulturową u potencjalnej konkurencji.

Dla Europy korzyścią okazały się nie tylko przyniesione z Ameryki inwestycje, ale też metody zarządzania gospodarką i zasobami, co pomogło wypracować przewagę wydajnościową nad blokiem wschodnim. Strategia taka dawała też młodym Amerykanom szansę na poznanie innych kultur i ogromnej różnorodności świata.

B. Wyzyskuj sojuszników z pozycji siły

Inaczej nieco skończyła się współpraca Turcji przy amerykańskiej inwazji na Irak w 2003 roku. Po zakończonej kampanii Turcja nie tylko utraciła gros zysków z nielegalnego transferu ropy przewożonej z Iraku dzięki ubolewaniu godnej nieszczelności granicy. Zostawiona została także na lodzie z radykalnie zaostrozonym problemem Kurdów, których tereny plemienne umiejscowione są częściowo w Turcji, a częściowo po irackiej i syryjskiej stronie granicy.

Przeciwdziałanie

C. Balansuj między dwoma wrogami

Gdy siłowe rozwiązania nie wchodzą w grę ze względu na przewagę nieprzyjaciela, korzyści trzeba wyszarpać, siadając do stołu negocjacyjnego. W takiej sytuacji naczelną poradą dla słabszego gracza jest rozważne balansowanie między silnymi.

Główną wytyczną bezpieczeństwa jest zachować wewnętrzną jedność — okazywaną i rzeczywistą. Zamieszanie, chaos i problemy wewnętrzne mogą zostać łatwo wykorzystane przez siły zewnętrzne. Słabszy musi starannie obserwować zmiany w równowadze tych sił i zamiary swoich silniejszych sąsiadów, odpowiednio reagować i zachowywać się tak, żeby nie rozzłościć silniejszego ani nie dać innego pretekstu do ataku.

Takie rozwiązanie było głównym imperatywem w dyplomacji II Rzeczypospolitej. Zgodnie z testamentem politycznym marszałka Piłsudskiego Polska, jeśli miała przetrwać między Rosją sowiecką a Niemcami, nie mogła się sprzymierzyć z żadnym z tych dwóch.

D. Zawieraj sojusze z wrogiem twojego wroga

Kolejną metodą zarządzania ryzykiem jest zawieranie sojuszy z siłami równie potężnymi co agresor. Jeśli dyplomaci umiejętnie rozegrają swoje gry, można obu potęgom wykazać, że agresor, wzmocniony zagarnięciem ofiary, stanie się silny i dzięki tej sile równowaga zostanie zachwiana. Z ofertą najlepiej zwrócić się o pomoc do wroga tego, który nam zagraża bezpośrednio. Dokładnie tak postąpił Zi Gong «3.1, który dla ratowania własnej ojczyzny doprowadził swoimi zabiegami do wojny między sąsiadującymi mocarstwami.

Podobna reguła obowiązuje w modelach większościowego podejmowania decyzji. W uproszczonym przypadku trzech udziałowców, z których dwóch ma po 49% głosów, a trzeci 2%, właśnie ten najsłabszy ma

najsilniejszą pozycję negocjacyjną, gdyż decyduje o tym, kto uzyska tzw. większość zwykłą.

E. Unikaj tych, których zwyczajem jest odnoszenie drobnych korzyści cudzym kosztem

Unikaj osób, które korzystając z atmosfery przyjaźni i zaufania, wciąż i wciąż dokonują drobnych wymuszeń tytułem pomocy „w imię przyjaźni”. Gdy domagają się twoich ustępstw lub przysług, motywując to przyjaźnią, jest to znakiem, że traktują ją wyłącznie instrumentalnie.

Skutecznym testem takich osób będzie to, czy okażą gotowość do — choćby symbolicznego — zapłacenia za przysługę.

fortel dwudziesty piąty: Unieś krokiew, by usunąć filar

偷梁換柱

(1) Podmień prawdziwą rzecz na fałszywą, lepszą na gorszą, użyteczną na bezwartościową — najlepiej bez wiedzy jej posiadacza, np. spraw, by jego sojusznicy niezauważenie opuścili go w decydującej chwili.

(2) Zdezorganizuj szyki przeciwnika. Spraw, by utracił zdolność do skutecznego i sprawnego działania.

Wzorzec

Spraw, aby atuty przeciwnika straciły wartość, ale on sam się w tym nie zorientował. Zalecenie tego fortelu wyraża się w dwóch wariantach. Pierwszy to skryta, przeprowadzona w myśl zasady minimum wysiłku, zamiana czegoś wartościowego, prawdziwego, uwzględnianego w rachubach na rzecz mniej wartościową lub zupełnie pozbawioną wartości. Fortel polegać może na namówieniu sojuszników przeciwnika do zdrady w krytycznym momencie rozgrywki.

Drugi wariant to zaburzenie formy przeciwnika (jego szyków), przez co jego wartość bojowa spadnie i umożliwi jego pokonanie. Spraw, by stał się słaby. W terminologii wojskowej to tzw. **dyslokacja funkcjonalna**.

Ta ostatnia zasada miesza się z dwoma znaczeniami frazy — pierwotnym i militarnym. Pierwotnie *chengyu* nawiązywało do opowieści o wojowniku iście herkulesowej siły. Potrafił on wyrwać krokiew budynku i ustawić ją w pozycji filara. Filar i krokiew w starożytnych armiach chińskich to terminy opisujące szyk bitewny, który miał kluczowe znaczenie w manewrowaniu armiami. Aby je utrzymać w należyтым porządku, kręgosłupem formacji ustanawiano grupy najbardziej doświadczonych żołnierzy. To właśnie ich umiejętności pozwalały na skuteczne manewrowanie — mniej doświadczeni naśladowali doświadczonych¹⁷³. Typową formacją była taka składająca się z „niebiańskiej osi”, zorientowanej od frontu do tyłów, oraz „ziemskiego filaru”, zorientowanego poprzecznie.

Ta koncepcja zrodziła określone taktyki ataku i obrony (patrz «4.1»), dowódca chcący zepsuć linię obrony wrogiej armii musiał użyć formacji przełamującej. Zwykle były to formacje jednorazowego użytku, złożone z żołnierzy z założenia mających zginąć w akcji. Formacja wnikała w głąb armii przeciwnika i niszczyła spójność jego szyków, a tym samym zdolność manewru.

Tak ukształtowała się ogólniejsza doktryna: wywołaj chaos u nieprzyjaciela przed przystąpieniem do właściwego ataku. Ogólną zasadę można sformułować następująco: wytrąć przeciwnika z formy optymalnej do walki i niepostrzeżenie pozbaw go atutów (patrz zasada C na s. 49).

Na przykład zmieniając często własną formę, możesz wymuszać na przeciwniku, by dostosowywał się do tych zmian. W takich manewrach łatwo się pogubić — przeciwnik w końcu zatraci pierwotną, optymalną formę lub da się zaskoczyć w środku manewru. Konkretnych rozwiązań jest wiele. Najoczywistszą jest szermierka. Taka taktyka ma zastosowanie także

w walce bokserskiej, w której przeciwnicy tańczą wokół siebie, starając się stworzyć takie ustawienie, w którym drugi bokser odsłoni się na cios.

W bitwie dowódca powinien ustawić żołnierzy tak, aby własne najlepsze oddziały wojska uderzyły na słabsze oddziały przeciwnika. Może też zamienić formacje miejscami, aby przeciwnik, starając się zaatakować rozpoznaną wcześniej najslabszą część linii, natrafił na punkt broniony przez doborowe oddziały «7.

Sposobem uzyskania decydującej przewagi jest *tai sabaki* (patrz ramka na s. 641–643) — przeciwnik ma bezwiednie odsłonić newralgiczne miejsca i utracić formę, która umożliwia skuteczną walkę. Można to uzyskać przez odpowiedni wybór miejsca ataku.

Przykłady historyczne

25.1. Zagłada klanu Zhi Chiny, Epoka Wiosen i Jesieni

W państwie Jin 晉 istniały cztery główne klany arystokratyczne: domy Han 韓, Zhao 趙, Wei 魏 oraz Zhi 智. Gdy władca Jin osobiście poprowadził ekspedycję przeciw państwu Yan, przywódca Zhi, najsilniejszego klanu, postanowił wykorzystać nieobecność swojego suwerena i przejąć władzę nad krajem.

W imieniu władcy Jin nakazał pozostałym trzem rodom scedować pasy stu *li* ziemi. Odmowa miała być surowo ukarana. Jeden z klanów — Zhao — zdecydowanie odmówił oddania swojej ziemi. W rezultacie dalszych machinacji głowy klanu Zhi Bo dwa pozostałe rody zostały zmuszone do wysłania wspólnej ekspedycji przeciw Zhao.

Zhao Xiangzi, przywódca rodu Zhao, nie miał innego wyjścia, jak zamknąć się w mieście Jinyang i bronić do ostatka, licząc na cud. Cud lub

dobry pomysł. Z którym przyszedł niejaki Zhang Yutan. Podsunął swojemu panu pomysł na fortel *unieś krokiew, by usunąć filar*.

Z punktu widzenia klanu Zhi filarami jego siły były dwa pozostałe rody Wei i Han, wmanipulowane we współpracę. Zhang wymknął się z oblężonego miasta i spotkał z przywódcami owych klanów. Rzekł im: „Han, Wei i Zhao są wzajemnie od siebie zależne. Są dla siebie nawzajem jak zęby i wargi — gdy zabraknie warg, zębom będzie zimno¹⁷⁴. Teraz Zhi Bo zarządził zniszczenie rodu Zhao. Jutro może przyjść kolej na jednego z was”.

Reprezentanci trzech rodów rozumieli się bez słów. W sekrecie uzgodniono sojusz i plan działania. Ustalonej nocy oblężony Zhao Xianzi nakazał zniszczenie pobliskiej tamy, co spowodowało podtopienie obozu wojsk rodu Zhi, prowadzących oblężenie. Gdy obóz pograżył się w chaosie, z dwóch stron zaatakowały siły Han i Wei. Do bitewnego zamieszania włączyła się wycieczka z miasta. W rezultacie wojska Zhi zostały całkowicie unicestwione. Zhi Bo zginął w bitewnym tumultie, a jego ród uległ rozproszeniu.

25.2. Bitwa nad rzeką Fei Chiny, Wschodnia Dynastia Jin, 383 rok mapa

Determinacja i rezolutne działanie znaczą więcej niż sama siła, a wynik bitwy decyduje się znacznie wcześniej i zupełnie gdzie indziej niż w miejscu, gdzie jest toczona.

Gdy w Jin 晉 rozeszła się wieść o kolejnej kampanii potężnego państwa Dawne Qin 前秦 — przeciwnika z północy — zelektryzowało to cały kraj. Wojskami Jin dowodził wtedy generał Xie An. Uznał on, że

najlepszą strategią będzie wyjść na spotkanie armii inwazyjnej. Pod dowództwem Xie Ana zgromadzono siłę 80 000 żołnierzy.

Była to armia zaprawiona w bojach i walcząca w obronie własnego terytorium. Wkrótce miało się okazać, że czynnik ten znaczył więcej niż przytłaczająca przewaga liczebna zbieraniny Qin liczącej ponoć milion żołnierzy. Siła ta, choć ogromna, miała przyrodzoną słabość. Składała się z armii pochodzących z wielu podbitych wcześniej przez Qin terytoriów. Poszczególni dowódcy byli więc skłonni do niesubordynacji, a często czekali po prostu na dogodną okazję do ucieczki bądź buntu. Drugim niekorzystnym dla najeźdźcy czynnikiem było miejsce bitwy — przeprawa przez nieistniejącą dziś rzekę Fei. Oba czynniki uniemożliwiały armii Qin wykorzystanie przewagi liczonej w liczbie żołnierzy.

Pierwszy kontakt bojowy obu stron skończył się porażką awangardy armii Qin. Idąca na przedzie wydzielona grupa 15 000 żołnierzy została rozgromiona przez wojska Jin w bitwie nieopodal Beifu. Porażka wydatnie zmniejszyła morale najeźdźców, jednak władca Qin lekceważył ten i inne niepokojące zjawiska. Kampania toczyła się siłą bezwładu, a masy wojsk Qin sunęły ku swojemu przeznaczeniu.

W końcu obie armie stanęły naprzeciw siebie — na przeciwległych brzegach rzeki. Żaden z dowodzących nie chciał przeprowadzić swej armii na stronę przeciwnika, gdyż na czas przeprawy byłaby łatwym celem do ataku. Wtedy dowódca armii Jin posłużył się fortelem. Poprosił o to, by armia Qin cofnęła się i zrobiła tym manewrem miejsce dla przeciwnika, co umożliwiłoby bitwę. W tym czasie armia Jin rozwinęła szyki, aby ukryć swoją dramatycznie mniejszą liczebność i sprawić wrażenie znacznie liczniejszej niż faktyczne marne 80 000.

Nadmiernie pewny siebie dowódca Qin zgodził się na ten manewr — ignorując porady członków swojego sztabu. W olbrzymiej armii zapanował

chaos. Samo przemieszczenie tak ogromnej liczby żołnierzy powoduje zamieszanie. Teraz zostało ono spotęgowane nie tylko przez samą bliskość wroga, ale przez uwiarygodnione świeżą porażką plotki o walorach i liczebności wojsk Jin. Tu i tam pojawiły się iskierki paniki, która w szeregach niepewnych swego losu żołnierzy znalazła podatny grunt.

Wzmogły ją działania Zhu Xu, generała Jin, który pozorując zdradę swoich ziomków, przebywał na tyłach armii Qin, by służyć poradą swojemu nowemu panu. W rzeczywistości nadal wiernie służył swojej ojczyźnie. To właśnie on, zanim „zdezzerował”, zalecił głównodowodzącemu armii Jin, aby z marszu zaatakował awangardę armii inwazyjnej. Teraz, gdy znajdował się na tyłach armii Qin, po raz drugi stał się zwornikiem zdarzeń.

Gdy zamieszanie związane z cofaniem się armii osiągnęło apogeum, zaczął krzyczeć na wszystkie strony, że armia Qin została pokonana i dlatego właśnie padł rozkaz wycofania. Sam Kmicic nie ważyłby się chyba na bardziej śmiały, bezczelny i — wydawać by się mogło — samobójczy czyn. Jednak wybieg Zhu Xu się powiódł! Wyczuł bezbłędnie chwilę. Żołnierze potężnej armii Qin, całkowicie straciwszy rezon, rzucili się do panicznej ucieczki. Wojska Jin, będąc już po tej samej stronie rzeki, ruszyły w pościg. W rezultacie tych wydarzeń — bo trudno mówić o bitwie — potęga Dawnego Qin została całkowicie złamana.

Porady praktyczne

Zastosowanie fortelu

A. Spraw, aby wysiłek przeciwnika poszedł na marne

Doprowadź do dyslokacji przeciwnika (patrz [s. 135](#)), zdeformuj formacje wroga, zakłóć jego działania, zmień radykalnie warunki, które

doprowadziły do wypracowania przez niego takich, a nie innych planów, według których działa, jego optymalnej formy. Spraw, aby środki walki przeciwnika, w które zainwestował on czas, pieniądze i wysiłek umysłowy, stały się nieużyteczne w nowo wykreowanej sytuacji. Jeśli uda ci się dokonać tego w sposób dla przeciwnika niewidoczny, uzyskasz nieproporcjonalnie duży efekt paraliżu decyzyjnego i zaskoczenia w decydującej chwili.

W praktyce może wyglądać to tak: należy zmontować kilka łatwych do odparcia ataków, ugruntowując w przeciwniku poczucie, że jego przeciwdziałanie jest adekwatne i rozumie on twoje cele taktyczne. Pośrednio uspi to jego czujność. Wtedy nadchodzi czas dla ataku nową metodą, na którą przeciwnik nie jest przygotowany »35.2.

Przykład: zabezpieczenia baz sił stabilizacyjnych w Iraku i Afganistanie były przygotowane głównie przeciw atakom „z partyzanta”, czyli sporadycznym ostrzałom z niekierowanej broni raketowej czy moździerzy. Takie ataki mogą być jedynie odwróceniem uwagi, skierowaniem zasobów ludzkich w niewłaściwe miejsce. Skierowanie ograniczonego liczebnie personelu do patroli okolicy ułatwia próby skrytej infiltracji, przeniknięcia do wnętrza bazy.

Przeciwdziałanie

B. Udawaj, że nie wiesz o usuniętym filarze

Strzeż newralgicznych miejsc, osób i zasobów, które mogą ulec „podmianie”. Skuteczna profilaktyka ochrony kluczowych miejsc i osób nie zawsze się uda.

Gdy przeciwnik dokona zamiany, nie okazuj, że odkryłeś sprawę. Niech będzie przekonany o korzystnym dla niego rozwoju zdarzeń. W ten sposób

odwrócić kierunek działania fortelu. Następnym krokiem będzie w takiej sytuacji zastosowanie fortelu *zablokuj drzwi, by uwięzić złodzieja* «22.

C. Kontroluj sojuszników i postronnych

W zmaganiach, w których uczestniczy wiele stron, bacznie pilnuj relacji z sojusznikami bądź z tymi, którzy są neutralni. Mogą oni nagle stać się aktywni: przejść na stronę przeciwnika lub cię zaatakować. Nie daj im pretekstu bądź okazji do działania przeciw tobie. A jeśli wyczujesz, że ich zdrada będzie nieunikniona — bądź na nią gotowy. Odpowiednio wcześniej zablokuj im dostęp do zastrzeżonych informacji (podsuwając fałszywe), przygotuj zastępców, plany awaryjne itp.

fortel dwudziesty szósty:
Wskazuj na morwę, ganiąc drzewo
świętojańskie

指菜罵槐

(1) Gdy sytuacja nie pozwala, by ukarać lub doprowadzić do porządku rzeczywistego winowajcę, znajdź kozła ofiarnego, którego los stanie się ostrzeżeniem.

(2) Zademonstruj gotowość do walki, atakując przygodną ofiarę. Pokaż aktualnym i potencjalnym rywalom, że jesteś bezwzględny i gotowy na wszystko, gdy przyjdzie do obrony własnych interesów; niech adresaci wiadomości wiedzą z pełną jasnością, że w każdej chwili jesteś zdolny do brutalnych i bezlitosnych działań. Dzięki temu, że w ich oczach nie będziesz łatwą ofiarą, zniechęcisz ich do ataku lub zdrady.

Wzorzec

Istotą fortelu jest demonstracja siły, która ma wymusić korektę zachowania za pomocą przykładowego ukarania kogoś trzeciego. Dwa warianty to: (1) przekazanie komunikatu ostrzegawczego przeciwnikowi, wobec którego nie można działać wprost; (2) odstrasżająca demonstracja siły, która ma zniechęcić lub odstraszyć agresorów.

Ogólnie: jest to przejęcie kontroli nad formą (zachowaniem) przeciwnika bez podejmowania z nim walki. Celem jest uniknięcie niepożądanego bądź ryzykownego konfrontacji; wymuszenie uległości lub zmiany czyichś planów jak najmniejszym nakładem kosztów.

Fortel nie jest wzorcem walki i prowadzenia konfliktu, ale służy do ich unikania. Może służyć stronie zarówno słabszej, jak i silniejszej. Dla strony silniejszej jest metodą dyskretnego wywierania wpływu, ale też sposobem zarządzania zasobami ludzkimi.

Fortel stosowany wobec własnych ludzi ma na celu wymuszenie dyscypliny, gdy bezpośrednia represja odniosłaby niepożądany skutek. Gdy podwładni nie słuchają rozkazów, źle jest kusić ich korzyściami (np. zwiększeniem żołdu) — mogą wtedy stać się nadmiernie chciwi. Często bardziej się kalkuluje przeciwnika (podwładnych) zastraszyć i podporządkować, niż wyeliminować. Doprowadzony do pionu wyszkolony żołnierz lub pracownik jest lepszy niż zupełnie świeży rekrut, nieposiadający podstawowych umiejętności.

Odstraszający przykład zmobilizuje ich do wyłączenia wszystkich sił. Czasem lepiej jest dać przykład pozytywny, jak to trafnie odkrył — ryzykując własną głową — oficer polityczny Daniłow w filmie *Wróg u bram* (2001, reż. Jean-Jacques Annaud). Straszanie i nagrody stosowane naprzemiennie to metoda kija i marchewki. Pretekstem do pokazu dyscypliny, pozwalającym zachować wizerunek osoby sprawiedliwej, może być drobne przewinienie któregoś z podwładnych. Jego przykładowe ukaranie otrzeźwi obserwatorów i zdyscyplinuje lub zmusi ich do uległości.

Są też inne złe strony ukarania winowajcy. Próba ukarania może zaskutkować przejściem podwładnego na „przeciwną stronę mocy” — sprzedażą tajemnic firmowych bądź zatrudnieniem się u konkurencji.

Nastąpi to zwłaszcza, gdy ukarany uzna karę za niewspółmierną do swojej przewiny — a na pewno tak zrobi!

Cel fortelu to wysłać czytelny komunikat, ostrzeżenie, gdy z różnych przyczyn działanie zbyt gwałtowne lub bezpośrednie jest niepożądane, np. odbiorca może być przełożonym lub jego zaatakowanie będzie zbyt ryzykowne lub spowoduje komplikacje. Wzorzec, jako metoda działania pośredniego, jest charakterystycznym elementem mentalności ludzi Wschodu (patrz ramka na s. 67–73). Za wszelką cenę unikają oni ryzykownej konfrontacji i potencjalnej utraty twarzy, co grozi w każdej sytuacji bezpośredniego komunikowania błędów czy otwartego wskazywania czyichś wad.

Stosując wariant odstraszenia, musisz jasno pokazać, że wojna z tobą będzie kosztowna i zacięta. W ten sposób zaprezentujesz swoją bezwzględność i gotowość do obrony swoich interesów. Z reguły, jeśli ktoś nie reaguje na uchybienia bądź zaczepki, tym samym okazuje słabość i niezdecydowanie; daje sygnał, że stanowi łatwy cel ataku lub wymuszeń i roszczeń. Demonstracja sprawności jest też potrzebna, gdy trzeba przed przeciwnikiem ukryć odniesioną ranę lub stratę.

Przykłady historyczne

26.1. Kampania wizerunkowa księcia Huana Chiny, Epoka Wiosen i Jesieni

Jednym z najpotężniejszych władców Epoki Wiosen i Jesieni był książe Huan, władca położonego na wschodzie państwa Qi 齊. W zażartej walce o sukcesję posiadał on tytuł księcia — do czego przyczynił się jego doradca Baoshu Ya. Ten z kolei zarekomendował swojego przyjaciela Guan Yiwu na stanowisko pierwszego ministra. Władca zaproponował: „Czy nie

pamiętasz, jak jeszcze niedawno Guan próbował mnie zgładzić?”. „To nic nie znaczy, gdyż wtedy służył wiernie swojemu panu. Jeśli będzie równie wiernie służyć i tobie, twoja władza rozciągnie się na Wszystko pod Niebem”. Huan zgodził się z tymi słowami i kazał posłać po kandydata. Jednak Baoshu rzekł: „Zaszkodzisz swojej reputacji, jeśli w ten sposób sprowadzisz na dwór swojego pierwszego ministra. Zaczekaj na pomyślny dzień i przygotuj ceremonię nominacyjną, traktując Guan Yiwu z honorami należnymi dla pierwszego ministra. Okazując szacunek temu, który w przeszłości był wrogiem, zdobędziesz świat swoją dobrocią, a utalentowani wędrowni doradcy sami przyjdą do twojego kraju, aby ci służyć radą”. Władca uczynił dokładnie tak, jak mu radzono. Gotowość do słuchania mądrego doradcy w połączeniu z talentem tego ostatniego sprawiła, że za rządów Huana państwo Qi stało się najpotężniejsze w regionie.

W roku 681 p.n.e. książę oznajmił chęć utworzenia sojuszu z sąsiednimi państwami, aby przeciwstawić się sile państw Chu, Qin i Jin. Guan Yiwu doradził, aby swoje dowodzenie nad wojskami innych państw uprawomocnił przez uzyskanie przyzwolenia króla Zhou¹⁷⁵. Przede wszystkim należało poprosić monarchę o pozwolenie na zgodne z rytuałem wyznaczenie nowego księcia państwa Song. W państwie tym po niedawnym przewrocie pałacowym nowy książę lekcewał starożytne tradycje. Między innymi nie zwrócił się do króla Zhou o pozwolenie na objęcie rządów, co było sprzeczne z ceremonialnymi normami Li.

Książę Huan uzyskał od króla Zhou przyzwolenie na organizację spotkania ośmiu książąt udzielnych. Na spotkanie stawili się jednak tylko czterech. Jeden z przybyłych, książę Song, gdy tylko jego nominacja została zatwierdzona stosowną ceremonią, opuścił zgromadzenie i powrócił do swojego kraju. To dawało zgrabny pretekst do ekspedycji karnej przeciw

Song. Jednak Guan Yiwu doradził, aby wpierw zaatakować niewielkie państwo Lu. Jego suweren również nie stawiał się na spotkaniu. „Jakże tego dokonamy?”, zapytał władca. Guan odrzekł: „Nie wyślemy armii przeciw Lu. Zaatakujemy miasto-państwo Sui, wasala Lu. Jest tak małe, że zagarniemy je w jeden dzień, a pokaz naszej siły nie ujdzie uwagi ani w Lu, ani w Song. Gdy Lu poprosi o przyłączenie się do naszego sojuszu, Song stanie się jeszcze bardziej izolowane i łatwiej nam będzie z nim sobie poradzić”.

Po zajęciu miasta Sui książę Lu rzeczywiście „zmiękł” i przeprosił za swoją nieobecność na walnym spotkaniu książąt, spotkał się z władcą Qi. W czasie spotkania i wykonywania stosownych rytuałów wydarzył się poważny incydent. Jeden z ludzi księcia Lu, przystawiwszy miecz do gardła księcia Huana, zażądał zwrotu zagrabionego Sui. Zaskoczony książę się zgodził. Część dworzan chciała, aby uwięzić w zamian księcia Lu, jednak Huan odmówił niehonorowego czynu: „Choć pod groźbą siły złożyłem przyrzeczenie, wciąż zamierzam go dotrzymać. Nawet prostak potrafi dotrzymać słowa, jakże więc książę Qi może nie dotrzymać swojego?”.

Ten i inne incydenty pokazujące nadzwyczajną prawość księcia Huana sprawiły, że dwaj inni nieobecni na spotkaniu władcy Wei i Cao dobrowolnie przyłączyli się do sojuszu. Wkrótce potem książę Huan otrzymał pozwolenie od króla Zhou na ekspedycję karną przeciw Song. W drodze do państwa Song Guan Yiwu napotkał wyjątkowo utalentowanego Ning Qi. Za rekomendacją swojego pierwszego ministra książę Huan przyjął Ninga na służbę. Nowo pozyskany doradca zaofiarował spotkać się z księciem Song i przekonać go, aby podporządkował się sojuszowi. „Lepiej jest ulec cności niż sile” miał powiedzieć Ning Qi na odchodnym.

Z racji swojego niedawnego mianowania i niższej rangi Ning został przyjęty bardzo arogancko. Głośno skomentował: „W jakże wielkim niebezpieczeństwie jest Song”. Gdy książę Song zażądał wyjaśnienia tych słów, Ning rzekł: „W tych ciężkich czasach, gdy wszystkie państwa wasalne zmagają się między sobą, a dwaj poprzedni książęta Song zostali zamordowani, ty, Panie, nadal traktujesz swoich gości bez należytego szacunku. Gdy księciu Qi powierzono zadanie utworzenia sojuszu wasali, ty oddaliłeś się, nie czekając na koniec spotkania. Teraz, w wyniku tej arogancji, u granic twej domeny stoi ekspedycja karna. Jeśli dojdzie do użycia wojsk, rezultat może być tylko jeden”. Nie dało się odmówić mu racji — władca Song pomyślał chwilę, uznał zasadność nagany i zaśpiewał już z nieco innego klucza: „Może rzeczywiście popełniłem błąd. Cóż powinienem teraz uczynić?”. „Wyślij do księcia Qi skromne podarki i poproś o przyjęcie do sojuszu. Książę nie jest pamiętliwy. W ten sposób zakończysz spór i unikniesz zagrożenia bez podejmowania rujnującej twoje państwo walki”.

Książę Song postąpił zgodnie z poradą. Natomiast w wyniku swoich zabiegów książę Huan sformował sojusz ośmiu państw i dzięki umiejętnemu użyciu dyplomacji osiągnął pozycję hegemonia — jednego z pięciu najpotężniejszych władców Epoki Wiosen i Jesieni.

Więcej osiągniesz uśmiechem i pistoletem niż samym uśmiechem.

— Al Capone

26.2. Generał Sima Rangju bierze podkomendnych za mordę Chiny, Epoka Wiosen i Jesieni

Książę Qi wyznaczył swojego generała Sima Rangju na dowodzącego armią mającą pokonać sojusznicze siły państw Jin i Yan. Do ekspedycji przydzielony został inspektor wojskowy w postaci wysokiego urzędnika

Zhuang Gu. Możliwe, że inspektor miał być oficerem politycznym z zadaniem pilnowania głównodowodzącego. Jakkolwiek było, obaj panowie mieli się spotkać następnego dnia w obozowisku armii, aby przystąpić do swoich obowiązków dowódczych.

Generał Sima przygotował się na przybycie inspektora jeszcze przed umówionym czasem, jednak tamten się spóźnił. Sima skracał sobie czas oczekiwania, musztrując żołnierzy i porządkując obóz. Dopiero o zmroku doczekał się nadejścia inspektora. Jego stan jasno wskazywał, że jest „pod wpływem”. Spóźniony tłumaczył się, że jego przyjaciele wyprawili mu przyjęcie pożegnalne i nie był w stanie wymigać się od obecności na nim.

Generała przyjęcia nie interesowały. Zbeształ straszliwie inspektora za zaniechanie obowiązków. Zhuang Gu nie przejął się tym zupełnie, przekonany, że pozycja ważnego i zaufanego urzędnika czyni go nietykalnym. Myślał źle. Generał Sima zebrał sąd polowy i zapytał wyznaczonego sędziego: „Jaka jest kara za spóźnione stawiennictwo?”. „Ścięcie!”, padła krótka odpowiedź. Sima nakazał pochwyć Zhuanga, dla którego taki rozwój wydarzeń był jak koszmarny sen Alicji w Krainie Czarów.

Członkowie jego świty popędzili co koń wyskoczy do pałacu księcia, aby zdać mu relację z wydarzeń. Księżę wysłał natychmiast posłańca z nakazem ułaskawienia. Gdy dotarł on do obozu, generał rzekł: „Gdy armia wyruszy, władca nie wydaje już rozkazów”. Widząc aroganckie zachowanie posłańca, zapytał ponownie sędziego: „Jaka jest kara za bezładną jazdę konną wewnątrz obozu?”. „Ścięcie!”, padła odpowiedź. Posłaniec zbladł jak śmierć, która stanęła właśnie obok i ucapiła go za ramię. Nie chcąc przeholować, Sima dodał jednak: „Dla księżęcego posłańca mogę jednak zrobić wyjątek”. Nakazał więc ścięcie jego przybocznych oraz trzech koni

ciągnących rydwany, którymi posłańcy wjechali do obozu. Sam posłaniec został puszczony wolno, aby mógł zdać relację księciu.

Dowodząc wielką ekspedycją zbrojną, generał Sima musiał zapewnić odpowiednią postawę swoich żołnierzy. O sile armii stanowi dyscyplina i posłuch rozkazom. Już na początku wyprawy wszyscy podkomendni mogli się przekonać, że dowodzący nimi generał nie toleruje uchybień, wymaga całkowitego posłuszeństwa i nie zawaha się przed wymierzeniem należnej kary. To dlatego armia dowodzona przez Sima Rangju, gdy odnalazła już przeciwnika, odniosła szereg zasłużonych zwycięstw.

26.3. Piękne panie bawią się w musztrę Chiny, Epoka Wiosen i Jesieni

Około roku 510 p.n.e. Sun Wu, znany nam jako Sun Zi, dotarł na dwór władcy państwa Wu 吳. Ten, przeczytawszy dzieło Suna, poprosił go o zademonstrowanie talentów dowódczych na nadwornych damach, w liczbie stu osiemdziesięciu. Sun podzielił je na dwie grupy, których dowodzenie oddał dwóm ulubionym konkubinom władcy. Następnie wyjaśnił rozkazy, jakie będzie wydawał. Kobiety potwierdziły zrozumienie poleceń, jednak gdy bębny zagrały rozkaz, traktując wszystko jak dobrą zabawę, wybuchły tylko śmiechem.

Sun uznał, że rozkazy były niejasne, a znajomość sygnałów nie została należycie opanowana. Była to w takim razie wina dowódcy. Cierpliwie powtórzył rozkazy. Kobiety ponownie zaczęły chichotać i zignorowały komendy swojego głównodowodzącego. Mając pewność, że rozkazy były jasne, jednak nie zostały spełnione, stwierdził, że to wina dowódców oddziałów. Nakazał więc ich egzekucję. I się zaczęło!

Posłaniec popędził do księcia, aby donieść, że Sun szykuje egzekucję dwóch jego ulubionych konkubin. Ten nakazał oczywiście wstrzymanie

egzekucji. Sun jednak zagrał *va banque* i zignorował rozkaz. Dopilnował egzekucji i wrócił do musztrowania powierzonej sobie armii niewiast.

Okazało się, że po ścięciu dwóch ulubienic i wyznaczeniu nowych dowódców pozostałe panie wykonywały wszelkie rozkazy z bezbłędną skrupulatnością. Widząc to, król podszedł do sprawy pragmatycznie, a może po prostu spodobało mu się „poczucie humoru” i kmicicowa zagrywka Suna. W każdym razie interes państwa przeważał nad złością. Przekonawszy się o talentach dowódczych Suna, wyznaczył go na naczelnego dowódcę swojej armii.

Porady praktyczne

Użycie fortelu

A. Posłuż się pośrednikiem

Fortel można „zhakować”¹⁷⁶ i do wymierzenia kary właściwemu winowajcy potajemnie zatrudnić osobę trzecią. Takie połączenie z *fortelem pożyczonego noża* «3 sprawi, że kosztami wizerunkowymi ukarania sprawcy zostaniesz obciążony nie ty, ale bezpośredni wykonawca kary.

B. Co mi zrobisz, jak mnie złapiesz?

Metoda odstrasżającego przykładu jest stosowana powszechnie. Jej skuteczność opiera się na tym, że powszechną ludzką praktyką jest mniej lub bardziej świadoma kalkulacja „Co ujdzie mi na sucho?” i „Co mi zrobisz, jak mnie złapiesz?”. Pokazanie przykładu odpowiednio działającego na niesfornych dodaje do takich kalkulacji nowy — być może decydujący — czynnik. Poprawnie użyty fortel wskazywania morwy stanie się dobitnym komunikatem i odpowiedzią: „A właśnie to!”.

Nasze codzienne życie dostarcza wielu ilustracji tej zasady. Będą to choćby działania organizacji RIAA, stojącej na straży praw autorskich utworów kopiowanych masowo w Internecie. RIAA wynajdywała pojedynczych użytkowników i rzucała się na nich całym swoim ciężarem, żądając gigantycznych odszkodowań.

C. Dobierz nośnik wiadomości i metodę przesłania odpowiednio do sytuacji

Zazwyczaj uciszenie adresata jest wręcz podstawą sukcesu planowanych zabiegów. Dlatego drastyczne posunięcia, jak podrzucenie uciętej końskiej głowy do łóżka odbiorcy komunikatu, sprawdzają się jedynie w specyficznych sytuacjach.

Przygodnie dobraną ofiarę zastępczą można nazwać nośnikiem przesłania. Ukaranie jej wiąże się z kosztem daleko mniejszym niż ukaranie adresata przekazu, koszt jednak nadal istnieje. Upewnij się, że jest rozsądny, a samo działanie nie zostanie potępione przez postronnych.

D. Zadziałaj na wyobraźnię: przestrasz, aby zmusić do współpracy

Na początku XVIII wieku Brytyjczycy pacyfikujący Irlandię stosowali brutalną metodę zastraszania więźniów — przesłuchując grupę osób, polewali głowę jednego nieszczęśnika smołą zmieszaną z prochem, a następnie podpalali. Co prawda delikwent już nie miał szansy na nawiązanie konstruktywnej współpracy z przesłuchującymi, ale jego los skutecznie zachęcał do zwierzeń jego kamratów.

Przeciwdziałanie i reakcja

E. Bądź wyczulony na ostrzeżenia

Gdy ostrzeżenie kierowane jest do ciebie, lepiej je zauważ. Odpowiednio zmodyfikuj swoje zachowanie, a nawet grzecznie podziękuj. Potraktuj ostrzeżenie jako ostatnią szansę na otrzeźwienie i znalezienie polubownego, bazującego na rozsądku rozwiązania. Jeśli je zignorujesz, może to być dla ostrzegającego podstawą do uznania, że konieczna będzie zdecydowanie bolesna interwencja bezpośrednia.

Możesz nawet uprzedzić ostrzeżenie, co wymaga często nie tylko sporej przytomności, ale i odwagi cywilnej. Plusem jest to, że rozsądni zwierzchnicy docenią takie podejście. Dobrym sposobem otrzymania informacji zwrotnej jest zapytać o nią wprost. Jeśli różnica statusu między stronami jest zbyt duża, szczerą rozmowa na osobności może wyjaśnić wiele problemów i odblokuje kanały informacji zwrotnej do dowódców lub szefów. W armii amerykańskiej podkomendny użyje formułki *permission to speak freely*¹⁷⁷.

F. Nie daj się użyć jako przykład

Zostać wyznaczonym do roli odstraszonego przykładu jest często równoznaczne z niesprawiedliwym traktowaniem. Jednak drugą stroną medalu jest to, że konsekwencje wizerunkowe dla nadawcy ostrzeżenia mogą okazać się nieprzyjemne lub po prostu uczynić całą sprawę nieopłacalną. Dlatego ofiara powinna głośno krzyknąć o niesprawiedliwości. Jeśli postronni usłyszą protest, użycie hałasującej ofiary jako przykładu okaże się zbyt kosztowne.

W zależności od sytuacji przed „wyselekcjonowaniem na ofiarę do celów dydaktycznych” możesz się ustrzec, chroniąc się pod skrzydłami kogoś silniejszego, trzymając się na uboczu lub przez wmieszanie się w tłum sobie podobnych.

fortel dwudziesty siódmy: Udawaj szalonego, zachowaj zmysły

假痴不癡

Niech przeciwnik uzna cię za nieszkodliwego, stwierdzi, że szkoda na ciebie fatygi, i zaniecha ostrożności; pozwól mu poczuć zwycięstwo, a zrezygnuje z zadania decydującego ciosu.

Udawaj słabego: szalonego, pokonanego, głupiego, niepoważnego. Wysyłaj sygnały podporządkowania i uległości; okazuj niekompetencję, potykaj się o własne nogi. Okaż, że twoje plany są chaotyczną niedoróbką, lub ukryj ich istnienie. Nie rób nic, co mogłoby być poczytane za zagrożenie. Przedstawienie prowadź także przed przyjaciółmi. Tymczasem czekaj cierpliwie na moment do działania.

Wzorzec

Istota fortelu to ukryć siłę, zdolność bądź zamiary. Inaczej: przyjmij na zewnątrz formę słabości i bezradności. Wróg ma uznać, że zagrożenie znikło, i zaniechać dalszych działań. W płaszczyźnie psychologicznej: wzorując się na pokonanym psie, zademonstruj uległość (ang. *display of submission*). U zwierząt społecznych taki pokaz uruchamia bardzo silny instynkt: wygasi agresję przeciwnika — ma on wyjść z trybu walki, uznawszy, że osiągnął zwycięstwo.

Wtórnią wykładnią jest przybranie formy dla przeciwnika nieprzewidywalnej. Z głupim czy szaleńcem, w którym zachowaniu nie widać żadnej prawidłowości, nie wiadomo, co począć. Gdy działasz losowo, twoja nieczytelna forma uniemożliwia mu wypracowanie kontrformy pozwalającej na skuteczne przeciwdziałanie. Próbując z twojego zachowania odczytać twoje intencje, przeciwnik nie powinien rozeznaczyć „gdzie to ma ogon, a gdzie mordę”. To jeden z głównych celów przyświecających *sekwencji forteli* »35.

Poprzedni wzorzec odstraszał atakujących — zalecał pokaz siły mający sprawić, że inni będą cię postrzegać jako zbyt niebezpiecznego, aby z tobą walczyć. Fortel udawania szaleńca powstrzymuje atak, przekonując przeciwników, że jako niegroźny lub już unieszkodliwiony jesteś niewarty fatygi. By zachować życie, spraw, aby przeciwnik uznał, że „szkoda na ciebie zmarnować kuli”, i zamiast z pokonania, czerpał satysfakcję z twojego ponizenia. Naśladuj przegrywającego walkę psa — wysyłaj sygnały działające na poziomie instynktów.

Być uważanym przez innych za idiotę i głupka nie jest przyjemne, niesie jednak korzyści, które w wielu sytuacjach przeważają nad stratami. Na przykład rzymski cesarz Klaudiusz — okazując zidiocenie i przez to uchodząc za niegroźnego — zadziwiająco długo unikał niebezpieczeństw¹⁷⁸. By stosujący fortel mógł wyzwolić się z tych ograniczeń, często musi wyposażyć się w niezłomną wiarę w to, że cel uświęca środki. Lub — by użyć metafory Sun Zi — musi z rozmysłem ulokować sam siebie na „ziemi śmierci”.

„Gruba twarz”

Celowe psucie własnego wizerunku jest trudne. Na przeszkodzie stoi często silna potrzeba przynależności do grupy oraz idące z nią pragnienie akceptacji

otoczenia. Gdy uda ci się kontrolować te potężne siły, będziesz mógł dowolnie kształtować opinię o sobie, a przede wszystkim używać tej wiedzy do wpływu na twoje otoczenie.

Ludzie nagminnie przyjmują założenie, że niektórych rzeczy nie zrobisz – ze względu na poczucie honoru, godności osobistej czy instynktowną potrzebę akceptacji przez grupę. By osiągnąć wolność od wymienionych wyżej potrzeb, wystarczy pogodzić się, że zawsze będą istnieć ludzie uważający cię za głupiego, łajdaka, dziwaka bądź po prostu nie będą cię lubić ani nawet o tobie wiedzieć.

Dopiero człowiek, który wyzwoli się z przymusu konformizmu, stanie się człowiekiem prawdziwie wolnym... a przez to skutecznym w działaniu. **Celem, do którego należy dążyć, jest uznanie za nieistotne tego, co inni o nas myślą. Paradoksalnie takie postępowanie pożytywane jest za siłę charakteru i często pozwala pozyskać szacunek i awans w hierarchii grupowej.** Jeśli dodatkowo nie będziesz zdradzać swoich motywów i metod działania, uzyskana nieprzeniknioność wzbudzi dodatkowy respekt otoczenia.

Przykładem ilustrującym skuteczność takiej wizerunkowej odporności i siły jest postępek słynnego z odwagi i waleczności Han Xina, który służył założycielowi dynastii Han. Będąc jeszcze młodzieńcem, Han Xin został przymuszony przez lokalnego osiłka do niezwykle poniżającego przeczołgania się pomiędzy jego nogami. Mając wielkie życiowe ambicje, nie zaryzykował konfrontacji i spełnił polecenie.

Pozornie to czyn tchórzliwy i świadczący o braku siły woli. Ale gdy chwilę pomyśleć, było odwrotnie – postępek Han Xina to akt odwagi i determinacji, gotowości na każde poniżenie, jeśli tylko miało to umożliwić realizację dalece ważniejszych zamiarów.

Właśnie do takiego postępowania sprowadza się druga połówka **teorii grubej twarzy i czarnego serca**: aby osiągnąć cel, należy wyzbyć się wstydu, zahamować i innych społecznie narzucanych ograniczeń.

(Patrz też ramka „Czarne serce” «24 na s. 548–549).

Aby bezpiecznie osiągnąć sukces, faktu stosowania fortelu nie wolno wyjawiać nikomu. Dezinformacja wroga, aby była dla niego wiarygodna, często musi być też konsekwentnie stosowana wobec najbliższych, pomocników i sojuszników. Człowiek stosujący fortel udawania szaleństwa manewruje więc często na niebezpiecznym gruncie. Musi wywołać należycie lekceważącą opinię u wrogów, a jednocześnie podtrzymać szacunek i wsparcie ze strony przyjaciół. O ile nie narazi to planu, sojusznicy powinni otrzymać sygnał, że niski upadek jest jedynie zmyłką dla wrogów.

Warto tu dodać, że udawanie głupiego to metoda pośredniego mówienia „nie” najpowszechniejsza wśród Chińczyków, ale też bardziej ogólnie — Azjatów. Gdy mamy do czynienia z konfucjańskimi partnerami biznesowymi, powinna stać się sygnałem alarmu, że coś jest nie tak. O tym szerzej w pierwszej części książki — osoba nienawykła do takich dyskretnych bodźców może poczytać uprzejmy w gruncie rzeczy sygnał za przejaw nagłego, niewytłumaczalnego zidiocenia bądź złośliwości (patrz s. 66).

Przykłady historyczne

27.1. Ucieczka Sun Bina Chiny, Okres Walczących Królestw

Szerszy zarys tych wydarzeń «2.1, wydarzenia wcześniejsze «10.1.

Gdy Sun Bin został uwięziony i okaleczony na skutek perfidnego spisku swojego rywala, zdawało się, że jest w sytuacji beznadziejnej. Sun był jednak człowiekiem wyjątkowo zdeterminowanym. Postanowił odzyskać wolność i przystąpił do metodycznej realizacji planu, który dawał mu na to szansę. Zaczął symulować popadanie w szaleństwo. Rozpuścił włosy i pozwolił, aby ślina i wydzieliny z nosa pozostawały nieotarte na jego twarzy. Często wybuchał szaleńczym śmiechem, wrzeszczał, zapadał w stupor lub wył jak zwierzę.

Za każdym kolejnym razem, gdy jego celę odwiedzał Pang Juan, więzień zachowywał się jeszcze gorzej. Rzucił przyniesionym mu wystawnym posiłkiem, a gdy podsuwano mu ekskrementy, łapczywie je pożerał. Pang Juan ukontentował się bardzo tym widokiem i uznał, że pokonany Sun Bin bezpowrotnie popadł w obłąd. W rezultacie zezwolił na obniżenie rygoru więźnia, dzięki czemu Sun Bin mógł odbywać spacer.

Około roku później nadarzyła się okazja do ucieczki. Do stolicy Wei, miasta Daliang, w którym więziono Sun Bina, przybył poseł z jego rodzinnego państwa Qi. Sun Bin dowiedział się o tym. Pod osłoną deszczowej nocy zakradł się do rezydencji posła.

Przyjezdny rozpoznał znanego powszechnie ucznia Mistrza Doliny Duchów i przeschmugłował Sun Bina do swojego kraju. Tam Sun Bin zamieszkał incognito pod opieką generała Tian Ji. Jedną z porad udzielonych gospodarzowi sprawiła, że król Qi dowiedział się o obecności Suna w swoim państwie. Władca szybko przekonał się, jak cenny człowiek był do jego dyspozycji, i uczynił go naczelnym strategiem swojej armii.

Porady praktyczne

Dosłowne zastosowanie fortelu spotyka się czasem, gdy osoba stojąca pod zarzutem popełnienia przestępstwa symuluje chorobę psychiczną, aby uniknąć kary i trafić jedynie do zamkniętego zakładu psychiatrycznego.

Zastosowanie fortelu

A. Zachowaj niepozorną formę

Uśpić czyjąś czujność to sprawić, by nie miał on pełnego kontaktu z sytuacją i dał się zaskoczyć niespodziewanym rozwojem wypadków.

Niepozorna dziewczyna uprawiająca kick-boxing, zaatakowana przez gwałciciela, może wprawdzie utwierdzić przeciwnika w jego poczuciu kontroli nad sytuacją, by niespodziewanie ujawnić swoją siłę i unieszkodliwić agresora kilkoma dobrze mierzonymi ciosami. Fizyczny efekt tych ciosów zostanie po wielokroć wzmocniony jego nagłością. Niespodziewany opór sprawi, że plan napaści zostaje popsuty. Agresor zakłada zwykle, że będzie miał do czynienia z bierną ofiarą. Podobny efekt dezorientacji i kolizji dwóch programów działania jest istotą fortelu »29.

B. Umniejszaj ważkość problemów lub ukrywaj je przed sojusznikami

Jednym z wariantów fortelu jest udawanie niezorientowanego przed własnymi ludźmi. Takie postępowanie może nieść rozmaite korzyści. Gdy dowódca ukryje przed żołnierzami prawdziwy, w domyśle zły, stan sytuacji, ich morale nie upadnie. Gdy niezdecydowany sojusznik nie wie o — często tylko przejściowej — słabości, nie przyjdzie mu do głowy zdrada i przejście do obozu przeciwnika.

Ta ostatnia kalkulacja była częścią skomplikowanej gry dyplomatycznej między mocarstwami europejskimi a stronami amerykańskiej wojny secesyjnej 1861–1865. Południe, jako strona słabsza gospodarczo

i przemysłowo, musiało za wszelką cenę przekonywać wahających się europejskich decydentów, że ich sprawa rokuje zwycięstwo, a więc inwestycja we wsparcie wysiłku wojennego Konfederacji nie będzie zmarnowana.

C. Sygnalizuj poddanie

Udawanie szalonego to też udawanie uległego. Jednym z najbardziej amoralnych wariantów jest sygnalizowane uznanie własnej porażki. Gdy ktoś wzorem pokonanego w walce psa „odwróci się na grzbiet”, jego zwycięzca, uznawszy, że walka została zakończona, może utracić czujność. U wielu zwierząt takie zachowanie jest regulowane przez silny instynkt. U ludzi instynkt ten jest dodatkowo obudowany głęboko zaprogramowanymi kulturowo rytuałami sygnalizowania, że własna porażka została uznana. Choć dla zwycięzcy jest to moment do zadania bezlitosnego ciosu, to taki gest poddania często pozbawia go moralnej racji do bezlitosnego zabójstwa.

Kinomani oczywiście znają ten schemat z rozlicznych hollywoodzkich produkcji. Czarny charakter zostaje pokonany, ale gdy pozytywny bohater odwraca się doń plecami (oj, to chyba z jego strony perfidna przynęta!), ten zły kończy pokaz uległości i rzuca się, by zadać podstępny cios. Zwycięzca zawsze jednak zdoła przewidzieć to niesportowe zachowanie (a nie mówiłem?!), okazana pokonanemu łaska znika, a pozytywny bohater „legalnie” zadaje cios śmierci. A może to zrobić dopiero po tym, gdy zostaje moralnie rozgrzeszony z zamordowania wroga już pokonanego rytualnie.

W wielu sytuacjach życiowych postrzeganie sytuacji konfliktu przez pryzmat obowiązujących reguł ma kolosalne znaczenie psychologiczne.

Jeśli jako uczestnik zdarzeń rozumiesz ten aspekt konfliktu, będziesz mógł przełożyć go na konkretne przewagi i korzyści.

D. Rób rzeczy niezgodne z codzienną praktyką

Nieoczekiwane, nietypowe zachowanie pozwala łatwo obronić się przed fortem. **Jeśli twoje działania będą dla wszystkich niewiadomą, nie tylko zyskasz aurę tajemniczości, ale i niezwykłości.** Gdy odniesiesz kilka sukcesów i staną się one ogólnie znane, nadal nikt nie będzie wiedział, jak to zrobiłeś i jaki będzie twój następny krok. Ta starannie kształtowana nieprzewidywalność wzbudzi respekt zarówno wśród nieprzyjaciół, jak i sojuszników.

Takie przyjęcie rozmytej, trudnej do interpretacji formy w niektórych sytuacjach da się opisać frazą „udawać głupiego/bezsilnego”. Najlepszym przykładem sukcesu w takiej wyrafinowanej grze jest sposób, w jaki Napoleon, udając niezdecydowanie i konfuzję, sprowokował przeciwnika do nierozważnego manewru w bitwie pod Austerlitz «15.2.

Obrona przed fortem

E. Obserwuj motywy i cele przeciwnika

Jak zawsze uniwersalną obroną jest czujna obserwacja przeciwnika, jego motywów i celów, potencjalnych zamiarów. Czujność pozwoli wykryć niepasujące elementy układanki — oznaki stosowania podstępów.

Dobrym sposobem jest udawanie, że nie zauważyłeś fortelu i podjęcia gry. Jednocześnie musisz oczywiście szykować pułapkę. Gdy przeciwnik przystąpi do działania, myśląc, że już uspił twoją czujność, bądź przygotowany do natychmiastowego wkroczenia do akcji. Innymi słowy, wystawiaj nieprzyjaciół i sojuszników na próby, ale przeprowadzaj je skrycie.

F. Aby zdemaskować: zbieraj dowody i działaj z zaskoczenia

Gdy zależy ci na zdemaskowaniu kogoś, kto „udaje szalonego”, musisz starannie przygotować niepodważalny dowód, a następnie ujawnić go z zaskoczenia — czyli też udawaj głupiego. W ten sposób przeciwnik nie zorientuje się, że jego plan został przejrany. W rezultacie nie obmyśli i nie zastosuje skutecznej metody obrony i nie wyłga się od kłopotu. Jeśli nałóżcie udokumentować jego wcześniejsze udawanie szaleńca, twój przeciwnik zostanie zdyskredytowany i uznany w publicznej opinii za stosującego skomplikowane fortele, a więc niegodnego zaufania.

Gdy przeciwnik się przyczaja, udaje słabego i niezrównoważonego, licząc na uśpienie twojej czujności, możesz go sprowokować do działania — fortem *uderz w trawę, aby wypłoszyć węża* «13. Trzeba go zmusić do takiego ruchu, który ujawni, zdemaskuje całą jego wcześniejszą grę. Jeśli konieczność obrony wymusi na nim pokazanie tych cech i zdolności, które próbował ukryć przed otoczeniem, w oczach innych zostanie potępiony za makiaweliczność i obłudę. Przywołajmy ponownie słowa Sun Zi:

Będąc do czegoś zdolnym, pokazuj, że jesteś niezdolny do tego. Jeśli zamierzasz czegoś użyć, demonstruj, że tego nie użyjesz. Znajdując się w pobliżu, pokazuj, iż przebywasz daleko, a pozostając daleko, mamisz go, iż jesteś blisko. Pokazuj [przeciwnikowi] pozorne korzyści dla zwabienia go.
(Sun Zi 1.6)

fortel dwudziesty ósmy: Zabierz drabinę po wejściu na dach

上屋抽梯

(1) Gdy przeciwnik zapędzi się za daleko, gdy już popełni błąd i znajdzie się w niebezpiecznej sytuacji albo da się podpuścić przynętą, odbierz mu możliwość powrotu do bezpiecznej formy — niech brnie dalej. „Zabierz drabinę”, aby jego podatna na zniszczenie forma stała się nieodwracalna.

(2) Zmuś podwładnych do wykonania zadania, sprawiając, że nie będą mieli innej alternatywy.

Wzorzec

Dwa warianty: (1) gdy przeciwnik zapędzi się w niebezpieczne miejsce, odetnij mu drogę ucieczki; inaczej: spraw, by błąd przeciwnika z umiarkowanie niegroźnego stał się nieodwracalny; (2) umieść siebie lub podwładnych na „ziemi śmierci”, aby stworzyć motywację do nadzwyczajnego wysiłku.

Ogólną wytyczną, przejawiającą się w różnym natężeniu, jest sprawić, aby droga obrona przez oponenta stała się drogą tylko w jedną stronę. Należy go umiejętnie zwabić w zawczasu przygotowane miejsce lub wykorzystać jego

nieostrożny postępek. Osobnik niecierpliwy, popędliwy, przewrażliwiony na jakimś punkcie, choleryczny — jest skłonny powiedzieć i zrobić coś, co da się użyć przeciw niemu. Takie słabostki należy wykorzystać, by wyprowadzić przeciwnika z równowagi i wmanewrować w błąd.

Jednym z oczywistych wariantów jest strategia wojenna wpuszczania wroga w głąb własnego terytorium, by następnie odciąć go od wsparcia i zaopatrzenia, które są źródłem jego siły. Rozciągnięte linie zaopatrzeniowe atakowane są dopiero wówczas, gdy zależność przeciwnika od nich, jego podatność na atak, będzie maksymalna, a przełożenie użytej siły do osiąganego efektu największe.

Jest to fortel o tyle wyjątkowy, że jego wariant może być stosowany nie tylko wobec przeciwnika, ale — może nawet przede wszystkim — wobec ludzi po własnej stronie. Będzie to zasada palenia za sobą okrętów i mostów. Gdy postawić podwładnych w sytuacji bez wyjścia (na „ziemi śmierci”), zrozumieją, że ich jedyną szansą jest walka na śmierć i życie. Trudno o lepszy sposób zmotywowania do maksymalnego wysiłku.

Najbardziej znanym przykładem takiego spalania za sobą mostów był postępek Hernána Corteza, który nakazał zniszczenie swoich okrętów, tak że bunt podległych mu ludzi, chcących wracać do portu macierzystego, stał się bezcelowy. Identyczny wzorzec widzimy w decydującym momencie podboju imperium Inków przez żałośnie skromną grupę około setki żołnierzy pod wodzą Francisca Pizarra. W czasie słynnego epizodu pochwylenia władcy Inków żołnierze, otoczeni dziesiątkami tysięcy wrogów, zupełnie dosłownie robili pod siebie, ale... walczyli i zwyciężyli.

Przykłady historyczne

28.1. Kompromisu nie będzie — ładujemy się w lejek!¹⁷⁹ O tym, jak motywować biernych

Antoni Wrotnowski tak relacjonuje rozmowę ze Stefanem Bobrowskim (1840–1863), ówczesnym naczelnikiem miasta Warszawy, który opisywał cele przywódców sprzysiężenia szykującego powstanie styczniowe 1863 roku:

[...] w ostatnich miesiącach przed wydaniem hasła do powstania przystępowali do dzieła w złej wierze pod tym względem, iż sami nie ludzili się bynajmniej co do rezultatu krwawej awantury, w jaką kraj wtrącali — pomimo to jednak nie przestawali pociągać do swych szeregów, zapewnieniami niewątpliwego nad Rosyą zwycięstwa. [...] ostatecznie sami nie przeczyli, iż powstanie nie doprowadzi narodu polskiego do niezawisłego bytu państwowego. Gdy zaś pytano ich wtedy, dla czego chcą wywołać powstanie, które pokryje kraj gruzami i sprowadzi rozlew krwi najzupełniej bezużyteczny, a następnie terrorizm rosyjski — odpowiadali [miały to być słowa Bobrowskiego]: „iż rozlew krwi będzie właśnie bardzo użytecznym, że stał się nawet koniecznym, wobec kompromisu z Rosyą, jaki margrabia przeprowadzić usiłuje. [...] przewidujemy, że [stronnictwo konserwatywne] znużone agitacją polityczną, prędzej lub później poprze margrabiego. W naszym przekonaniu jest więc zagrożoną wierność dla sztandaru, przy którym stojąc wytrwale, naród polski niósł od lat stu niezliczone ofiary dla jasno wytkniętego celu, i żył wielkimi swymi ideałami. Tego zaś, aby przeważna większość narodu, przyjmując kompromis z Rosyą, odstąpić miała od rzeczonoego sztandaru, nie możemy dopuścić za żadną cenę. Stanowcze i skuteczne zapobieżenie, aby ten kompromis nie mógł być przeprowadzonym, poczytujemy więc za nasz obowiązek względem idei polskiej i względem ojczyzny. Wywołując powstanie, do którego czynimy przygotowania, spełniamy ten obowiązek w przekonaniu, iż dla stłumienia naszego ruchu Rosya nie tylko kraj zniszczy, ale nawet będzie zmuszona wylać rzekę krwi polskiej; ta zaś rzeka stanie się na długie lata przeszkodą do wszelkiego kompromisu z najeźdźcami naszego kraju, nie

przypuszczamy bowiem, aby nawet za pół wieku naród polski puścił tę krew w niepamięć i aby wyciągnął rękę do nieprzyjaciela, który tę rzekę wypełnił krwią polską”¹⁸⁰.

Podobną sytuację wykreował David Brin w swojej powieści *Listonosz*. Przedstawia w niej sposób zmobilizowania własnych ludzi do zdeterminowanej walki z wrogiem. Bohater powieści celowo dodatkowo okalecza ciało ofiary zabitej właśnie przez przeciwnika:

Nic nie wyływało z poderżniętego gardła nieszczęsnej młodej kobiety. Gordon odpędził od siebie myśli o Tracy takiej, jaką znał krótko za życia — wiecznie radosnej i odważnej, pełnej lekko szalonego entuzjazmu dla beznadziejnego zadania, jakiego się podjęła. [...] Ta mała banda hipersurwiwalistów zbyt się śpieszyła, by zabrać tradycyjne, makabryczne trofea. [...] Przeciągnął zwłoki Tracy na bezwietrzną stronę żywotnika i wyciągnął nóż.

— Masz rację. Potrzebujemy gniewnych mężczyzn. Tracy i ja dopilnujemy, byś ich miał. [...] Musimy rozwścieczyć te wołowe dupy, naszych farmerów, żeby chcieli się bić! A to jest jeden ze sposobów, których Dena i Tracy kazały nam użyć, jeśli będziemy musieli... [...] Nie pozwolę ci zdradzić Tracy, Deny ani mnie przez twoje napady dwudziestowiecznej czułości! A teraz zjeżdżaj stąd... panie inspektorze. — Głos Bokuto był ochrypy z emocji. — I pamiętaj, że masz dać mi pięć minut, zanim sprowadzisz pozostałych¹⁸¹.

Skoro już jesteśmy przy fantastyce naukowej, trzeba wspomnieć o najlepszej, moim zdaniem, książce o zakulisowych intrygach i naukowym prowadzeniu rewolucji. Mowa o powieści *Luna to surowa pani* Roberta Heinleina. Stanowi ona *retelling*¹⁸² rewolucji amerykańskiej, w którym o niepodległość walczy kolonia rolnicza na Księżycu:

— Skoro oni mogą narzucić nam swoją wolę, to naszą jedyną szansą jest osłabienie ich woli. Dlatego musieliśmy jechać na Terrę. Żeby ich skłócić. Żeby podzielić opinie. [...] Przypuśćmy, że — jak zanosilo się pierwszego

dnia — zaproponowano nam kuszący kompromis. Zamiast gubernatora ktoś w rodzaju tytularnego namiestnika, być może jeden z nas. Lokalna autonomia. Przedstawiciel w Wielkim Zgromadzeniu. Wyższa cena skupu ziarna na rampie wyrzutni, plus premie za zwiększoną wysyłkę. Potępienie Hobarta i wyrazy ubolewania w związku z gwałtami i morderstwami oraz przyzwoite odszkodowania w gotówce dla rodzin ofiar. [...] Załóżmy, że rokowania doprowadziłyby — mniej więcej — do tego, co opisałem. Czy w kraju zgodziliby się na to?

— Hmm... może.

— Według bardzo przybliżonej projekcji, przeprowadzonej tuż przed naszym startem, raczej bardziej niż „może”; tego właśnie trzeba było uniknąć za wszelką cenę — porozumienia, które wszystko załatwi, które zniszczy naszą wolę oporu, nie zmieniając żadnego ważnego czynnika w długoterminowej prognozie katastrofy. Zmieniłem więc temat i zdławiłem tę groźbę w zarodku, wyklócając się o drobiazgi i obrażając ich w grzeczny sposób. Manuelu, ty i ja wiemy — i Adam wie — że wysyłka żywności musi się skończyć; tylko to ocali Lunę przed katastrofą. Ale czy wyobrażasz sobie farmerów od pszenicy; walczących o przerwanie dostaw?

Niezależnie od historycznych okoliczności problem z rewolucjami jest taki, że toczy je garstka „ekstremistów”, a zwykli ludzie mają bardziej codzienne troski niż abstrakcyjne idee czy wolność, od której odwykli. Aby z kosmicznej podróży wrócić w to samo miejsce na Ziemi i do rzeczywistych wydarzeń, warto wspomnieć o perypetiach Józefa Piłsudskiego. Miał on zapewne na myśli chłodne powitanie jego legionów w odzyskującej wolność ojczyźnie, gdy wygłaszał swoje słynne powiedzenie „Naród wspaniały, tylko ludzie k . . wy”.

Porady praktyczne

Zastosowanie

A. Podpuść przeciwnika

Podczas dyskusji możesz nakłonić kogoś do zagalopowania się i powiedzenia za dużo w obecności innych. Gdy powie przy świadkach coś, czego udowodnić nie jest w stanie lub co go skompromituje, zwycięstwo w dyskusji masz w kieszeni. Tą techniką można też sprawdzać wartość przyjaciół — ten prawdziwy z reguły nie wystawi cię na wstyd lub inne nieprzyjemności.

B. Wyprowadź przeciwnika z równowagi

Pod wpływem emocji ludzie nie działają racjonalnie i popełniają często idiotyczne pomyłki. Doprowadź przeciwnika do gorącej (niekontrolowanej) pasji, pilnując, aby nie wpadł w pasję zimną, w której metodycznie realizuje swoje plany.

Przeciwnik poddany niekontrolowanym negatywnym emocjom może mimowolnie znaleźć się „po ciemnej stronie mocy”: może dokonać czynu, który go kompromituje lub przekreśla cele, o które walczy.

C. Pilnuj, by nie zmusić go do desperackiej walki

Metaforyczne zabranie drabiny, czyli wpędzenie przeciwnika w sytuację bez wyjścia, ma dużo zalet. Istnieją jednak niebezpieczeństwa: w chwili utraty drogi odwrotu ludzie potrafią wykazać zadziwiającą determinację i pomysłowość. Należy się upewnić, że taka sytuacja nie nastąpi. Idealem jest tak zabrać drabinę, aby przeciwnik się w tym nie połapał albo by wywołało to upadek jego morale.

D. Zmuś swoich ludzi, by przekroczyli Rubikon

Czasem trzeba odciąć odwrót samemu sobie i zmusić siebie lub innych do zrobienia rzeczy nieprzyjemnej, ale potrzebnej.

Osoba rzucająca palenie może więc ogłosić swoją decyzję znajomym, aby ewentualne złamanie postanowienia utrudnić sobie ryzykiem utraty prestiżu wśród poinformowanych. Podobna zasada przejawia się przy ustalaniu terminów na wykonanie jakiegoś zadania. Nic tak nie mobilizuje do efektywnej pracy i kreatywnego myślenia jak zbliżający się ostateczny termin jej zakończenia. Swój *deadline* ustawiaj więc blisko, a przeciwnikowi wmawiaj, że nie musi się spieszyć — on niech marnuje swój czas!

Obrona przed fortelem

E. Wystrzegaj się łatwych okazji

Powinieneś zachować szczególną ostrożność przy napotkaniu małych, pozornie nieszkodliwych pokus. Gdy jednak postanowisz zgarnąć przygodną korzyść, wpierw upewnij się, że jest to bezpieczne. Gdy masz wątpliwości, lepiej się wycofaj.

F. Uciekaj, póki czas

Najlepiej jest oczywiście namierzyć drogi ucieczki zawczasu, zanim się wlezie, gdzie nie trzeba. A gdy już jest za późno i znajdziesz się w pułapce, natychmiast poszukaj drogi wyjścia, zanim sytuacja nie pogorszy się ostatecznie.

Tu obfitego materiału ilustracyjnego dostarczają powieści szpiegowskie i detektywistyczne, w których narrator rutynowo informuje czytelnika, że bohater, wchodząc do pomieszczenia, sprawdza wpierw tylne wyjście. Taką scenę widzimy na początku filmu *Ronin* (1998, reż. John Frankenheimer), w której postać grana przez Roberta De Niro zostawia pistolet przy tylnym wyjściu do kawiarenki, a dopiero potem wchodzi wejściem frontowym.

fortel dwudziesty dziewiąty: Umieść kwiaty w koronie drzewa

樹上開花

Fortel zakłócenia postrzegania.

(1) Pokaż przeciwnikowi coś z zupełnie innej bajki, co zburzy jego ogląd rzeczywistości. Podkop pewność co do oceny sytuacji i twoich planów.

(2) Zdekoncentruj go. Zakłóć jego procedury postępowania.

Wzorzec

Mechanizm jest dwupłaszczyznowy: stosujący fortel (1) przybiera formę, która uniemożliwia przeciwnikowi wypracowanie użytecznego obrazu sytuacji, a w rezultacie paraliżuje lub wyłącza prawidłowe procedury reakcji lub rozumowania; (2) sprawia, by przeciwnik stracił wiarę w sprawność własnych zmysłów, skuteczność przedsięwziętych planów i działań.

Jedwabne kwiaty na żelaznym drzewie, o których mowa w chińskiej opowieści źródłowej, to metafora opisująca rzecz niepasującą do sytuacji. W dyktetyce chodziło o „malowanie trawy” przed wizytą ważnych gości. Gospodarz nakazał przystrojenie bezlistnych drzew pąkami kwiatów, aby zaimponować przybyszom. Ten nieudolny zabieg w kontekście karmienia

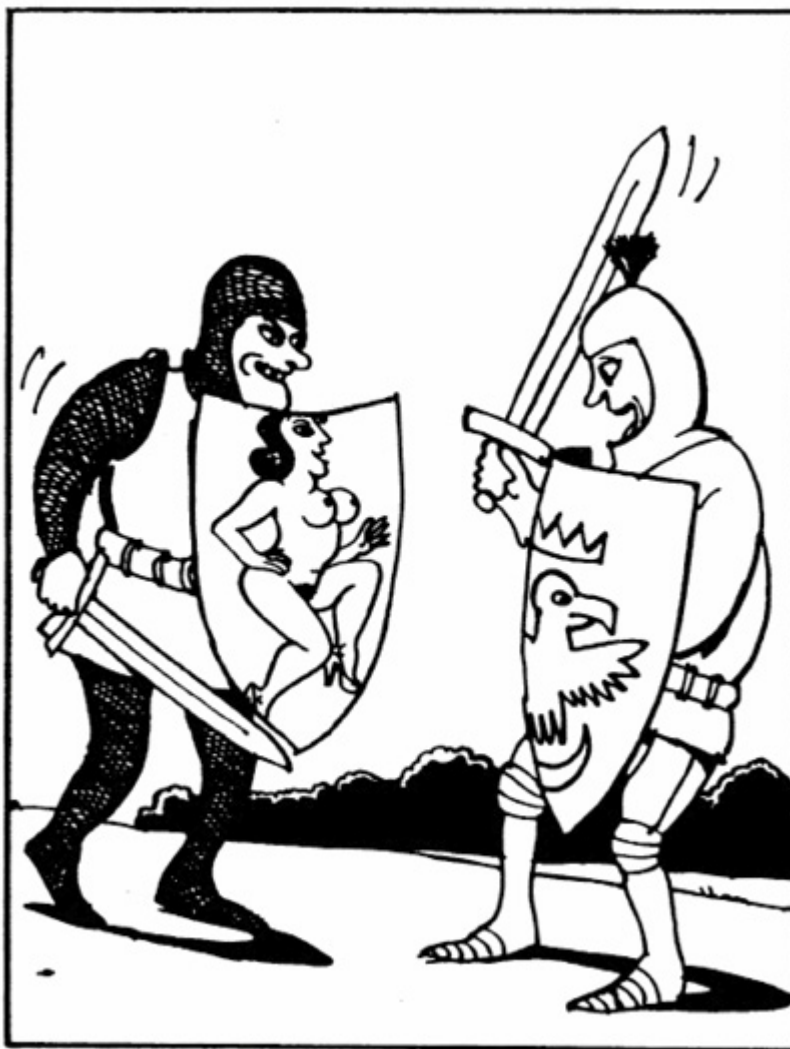
przeciwnika fałszywymi obrazami stał się metaforą pojawienia się nieprawdopodobnego, nieujętego w rachubach czynnika. W obliczu takiej niespodzianki przeciwnik zawaha się, zakwestionuje swoje rozeznanie w sytuacji itp.

Pula posunięć taktycznych możliwych do zastosowania na określonym terenie czy sytuacji jest ograniczona. Wybór manewru określają warunki zewnętrzne: rzeźba terenu, sytuacja taktyczna, warunki pogodowe, wiedza i oczekiwania co do zamiarów drugiej strony, mniej lub bardziej uświadomione uwarunkowania kulturowe. Ich wypadkowa jest dla uczestników konfliktu podstawą do przewidywania manewrów drugiej strony. Aby wartość takich kalkulacji zredukować (najlepiej) do zera, należy wyjść z działaniem nieoczekiwanym lub mało prawdopodobnym, które sprawia, że wszelkie dotychczasowe rachuby — choćby tylko w kluczowym momencie lub tylko pozornie — tracą wartość.

Zwarcie w głowie przeciwnika

W sferze psychologii działa to tak: „Człowiek posiada pewien repertuar **przystosowawczych programów działania** – zarówno wrodzonych, jak i wyuczonych”¹⁸³. W uruchamianiu rozmaitych programów i procedur poznawczych pośredniczą emocje. Są umiarkowanie silne lub intensywne, co przekłada się też na siłę wzbudzanych przez siebie reakcji.

Nagle wycofanie bodźca lub pojawienie się nowego wyłączy jedną, a uruchomi drugą, nową reakcję emocjonalną i procedurę. W momencie przełączania umysł znajdzie się w stanie krótkotrwałej inercji. Nastąpić to może w przerwie po wstrzymaniu jednego programu, a przed zaczęciem nowego, ale też wtedy, gdy nastąpi konflikt dwóch programów uruchomionych jednocześnie.



Oczytany w mądrościach Wschodu rycerz z neurochirurgiczną precyzją prowadzi wyrafinowany atak w ośrodek decyzyjny wrażych sił. Stosuje przy tym słynną maksymę Sun Zi: „Najlepszą metodą walki jest atak na zamysły [umysł] przeciwnika”

Rys. Andrzej Mleczko

Psychologowie wciąż testują hipotezy, próbując określić, który organ mózgu jest za to odpowiedzialny. Póki co pewne jest, że mechanizm fortelu mający zakłócić funkcje poznawcze ofiary (przełączanie procedur) działa nie na poziomie wiedzy nabytej, ale na poziomie neuroanatomicznym.

Wytyczna działania: Spraw, by u przeciwnika nagle zadziałało kilka równoległych, konfliktujących ze sobą programów działania.

W kategoriach zachowań społecznych: człowiek oczekuje jedynie zajścia zdarzeń prawdopodobnych. Zdarzenia niepasujące do przewidywań albo powodują wyżej opisane „zwarcie”, albo są ignorowane (patrz ramka „Widzenie tunelowe i »widzenie tunelowe«” na s. 718-719). Metodą psucia rachub będzie więc wykorzystanie zjawiska primingu (patrz ramka na s. 110-112). Podsuwając przeciwnikowi odpowiednio spreparowane informacje, można w jego głowie uruchomić i przygotować do użycia programy, które okażą się nieadekwatne do tego, co mu szykujemy. Doprowadzi to do przeciążenia w krytycznej chwili, gdy przeciwnik zacznie już przywoływać do działania procedury prawidłowe.

Wgrywanie komuś niepasujących do sytuacji programów sprowadza się do tak banalnych trików, jak udawanie rannego i zostawienie śladów krwi po to, by podejść od tyłu prześladowców nastawionych nie na walkę, a dobitcie rannego.

Inny atak prowadzony na poziomie fizjologicznym to wywołanie lub stłumienie reakcji instynktownych. W swojej wybitnie cennej poznawczo pracy¹⁸⁴ Dave Grossman wykazuje, że u żołnierzy mających zabijać uruchamiała się silniejsza niż instynkt przetrwania blokada powstrzymująca przed zabiciem bądź zranieniem innego człowieka. Agresję wewnątrzgatunkową hamują, o czym już wspominałem, nie tylko instynkty, ale i rytuały – m.in. sygnały uległości odczytywane jako poddanie. Stroszenie (pozorne powiększanie, demonstrowanie siły, zastraszanie) ma zredukować agresję przeciwnika i wyzwolić w nim reakcję ucieczki. To właśnie na tym polu przewagę zapewniała wczesna broń palna, dalece mniej skuteczna od łuków czy kuszy.

Uruchamiając te obudowane wyuczonymi normami społecznymi instynkty, można sparaliżować wolę walki i zniszczyć morale przeciwnika równie skutecznie, jak wywołując strach i poczucie bezsiły! Grossman wspomina, że bez „treningu mordercy”, któremu poddano żołnierzy US Army dopiero w czasie wojny w Wietnamie, jedynie 2% ludzi jest psychicznie zdolna do świadomego zabijania lub krzywdzenia. Stąd potrzeba odczłowieczania postaci biegających przed lufą, co stosowano od zarania dziejów. Słynny eksperyment Milgrama (patrz ramka na s. 504) pokazał też, że blokady psychiczne znikają m.in. pod presją autorytetu.

Efekt sparaliżowania dostępu do wiedzy nabytej to zakłócenie cyklu decyzyjnego OODA »35.1. Polega na poddaniu przeciwnika silnym emocjom i wyłączeniu pracy partii mózgu, które odpowiadają za rozumowanie logiczne i wykorzystanie doświadczenia i treningu. Stąd wszechobecna zasada, aby reakcje utrwałać w pamięci motorycznej jako „wyuczone odruchy”, które są znacznie mniej podatne na zakłócenia.

Metod blokowania właściwej reakcji jest bez liku. Może to być element „nie z tej bajki”. Trzeba pokazać przeciwnikowi coś zupełnie niespodziewanego, co sprawi, że straci rezon i pewność oceny sytuacji, a jego uwaga skieruje się w złym kierunku. To tzw. *sleight of hand*, rutynowo stosowana przez magików metoda odwracania uwagi.

W innej metodzie atakujący wykorzystuje zjawisko selektywnej percepcji — ignorowania faktów, które nie pasują do przyjętych wcześniej wyobrażeń o sytuacji lub są z nimi sprzeczne. O tej metodzie szerzej w omówieniu cyklu OODA.

Jedną z konkretnych technik jest zarzucenie przeciwnika nadmiarem informacji, których nie jest w stanie przetworzyć jednocześnie i na czas. Zmusi go to do budowania modelu sytuacji z informacji nieistotnych lub

spreparowanych, a także do zbyt częstych korekt, które wywołają kumulujące się zatory w komunikacji ze środowiskiem (patrz ramka na s. 723–728). Aby odwołać się do chińskiej metafory sił specjalnych i zwykłych (patrz ramka na s. 285), uniemożliwi to efektywną orientację przed przystąpieniem do działania, a więc jest zadaniem dla sił odwracających uwagę przeciwnika.

Inna technika to wysłać sygnały niepasujące lub zakłócające obraz sytuacji, który do tej pory przeciwnik wytworzył. Nawet jeśli doskonale wie, że to podstęp, może stracić rezon i się zawahać. Na przykład jeśli nie możesz ukryć własnej słabości, zastosuj podwójny blef i spraw, aby uznał ją za twój podstęp. Konkretną realizacją tej myśli jest *fortel pustego miasta* »32. Jeśli wywołać u przeciwnika ostrożność, przeceni on znaczenie niektórych zdarzeń i zaniecha lub opóźni działanie. Zyskany czas umożliwi ucieczkę z zagrożonego miejsca.

Inny przykład: zmiany postaw są regulowane przez emocje. Gdy niewierna żona chce rozproszyć (słuszne) podejrzenie męża, że ma ona romans, może omamić męża, budując w nim idealistyczne wyobrażenie swojej postawy moralnej, np. dobitnie potępić incydent zdrady w małżeństwie jej przyjaciółki. W ten sposób program „zaspokojenia podejrzliwości” zostanie u męża zepchnięty przez program „Ach, jaką ja mam wierną żonę!”.

Przykłady

29.1. Aż strach przestać się bać! Technika wpływania na ludzi

Jedną z technik dezorientacji przeciwnika jest huśtawka emocjonalna¹⁸⁵, której mechanizm polega na wywołaniu sekwencji emocji: najpierw lęku,

a potem ulgi, gdy kolejny bodziec usuwa poznawcze uzasadnienie dla przeżywania pierwszej emocji. Ulga następująca po doznaniu lęku wprowadza ludzi w stan bezrefleksyjności, a ten z kolei sprzyja uległości.

Eksperyment grasującej po ulicach szajki dowcipnych eksperymentatorów polegał na straszaniu gwizdkiem policyjnym osób przekraczających jezdnię w niedozwolonym miejscu. Ofiary po chwili od zdarzenia proszono o drobny datek w trzech wariantach: prosząc o datek, prosząc i podając bezsensowne uzasadnienie pozorne („Przepraszam pana/panią. Zbieramy pieniądze. Czy mógłby/mogłaby nam pan/pani dać trochę pieniędzy, ponieważ chcemy zebrać tak dużo, jak to możliwe?”) oraz logicznie brzmiące uzasadnienie z wyjaśnieniem, kto będzie beneficjentem.

	Tylko prośba	Prośba z uzasadnieniem pozornym	Prośba z informacją realną
Procent osób ofiarujących pieniądze			
Z gwizdkiem	38,7	<u>76,0</u>	71,9
Bez gwizdka	11,3	<u>15,1</u>	58,5

Powyższy i inne warianty eksperymentu (np. rozhuśtanego prosi się o wykonanie jak najwięcej operacji dodawania prostych liczb) dowodnie pokazują, że u ofiary dochodzi do zaburzeń funkcjonowania poznawczego, co pokazują wyniki zaprezentowane w poniższej tabeli:

	Tylko prośba	Prośba z uzasadnieniem pozornym	Prośba z informacją realną
Procent osób żądających dodatkowych informacji			
Z gwizdkiem	20,0	<u>8,0</u>	—
Bez gwizdka	49,0	<u>57,0</u>	—

Pomysłodawcy eksperymentu tłumaczą chwilową dezorientację tym, że do przełączenia się na program postępowania adekwatny do zmienionej sytuacji umysł potrzebuje czasu i wysiłku. Rezultat: w takiej chwili „braku ciągłości usług” nie działa żaden uformowany wcześniej ciąg reakcji. Konieczność uporządkowania szybko zmieniających się bodźców kradnie „moc obliczeniową” potrzebną do trzeźwej oceny kolejnego zdarzenia.

Mechanizm fortelu «1» polegał na uśpieniu czujności przeciwnika przez rutynę i przyzwyczajanie go do powtarzalnej sytuacji. W technice huśtawki emocji efekt, choć jedynie krótkotrwały, uzyskuje się przez wywołanie w ofierze sekwencji emocji lęk–ulga. Mieszając obie techniki, można uzyskać taki fortel: wytresować u przeciwnika nową sekwencję reakcji opartą na tym, że alarm jest zwykle fałszywy. Taka tresura zaburza mechanizm: sygnał niebezpieczeństwa → uruchomienie reakcji obronnej. W rezultacie przeciwnik będzie lekceważyć nadchodzące sygnały o zagrożeniu.

29.2. Częstochowa made in China *Chiny, Okres Walczących Królestw*

W 284 roku p.n.e. państwo Yan 燕 napadło na państwo Qi 齊. Po półrocznej kampanii już tylko dwa miasta pozostały niezdobyte — Jimo oraz Ju 莒. W tym czasie nowo wyniesiony na tron władca Yan „zmienił ekipę”, m.in. dowódcę armii oblegającej. Ten nowy, powodowany presją do szybkiego wykazania swojej skuteczności, był zdecydowany użyć wszelkich środków dla zdobycia miasta. Przeciw sobie miał jednak wyjątkowo sprytnego i zdeterminowanego przeciwnika — generała Tian Dana.

Generał ten był urzędnikiem w stolicy Qi. Gdy Yan dokonało inwazji, razem z ludźmi swego klanu uciekł przed wrogiem i zabłąkał się w końcu do Jimo. Jego mieszkańcy, którzy wcześniej utracili w bitwie obronnej dowódcę garnizonu, oddali dowodzenie Tian Danowi. Nie bronił on swojego rodzinnego miasta, a jedynie życia własnego i członków swojego klanu. Dzięki tej okoliczności bez najmniejszych skrupułów mógł uciekać się do wszelkich możliwych forteli. Zaowocowało to specyficznymi rezultatami.

Pewnego dnia Tian ogłosił, że przyśnił mu się Nefrytowy Cesarz, który obiecał zesłać mu nauczyciela strategii. Jeden z żołnierzy, zapewne dla krotchwili, zbliżył się do Tian Dana i rzekł mu na ucho: „Mogę być tym nauczycielem?” i już się odwracał, gdy Tian Dan schwycił go, wołając: „Ty jesteś tym, którego zobaczyłem w moim widzeniu!”. Generał wnet ulokował żołnierza w stosownym przybytku i zaczął traktować z wielką nabożnością i czcią. Gdy żołnierz wyznał na osobności, że ze strategią nie ma nic wspólnego, Tian Dan uciszył go tylko, nakazując zachowanie tajemnicy.

W ten sposób obrońcy uwierzyli, że bogowie im sprzyjają. Jednak przebiegły Tian Dan w podobny sposób nabrał także wroga. Oznajmił mieszkańcom miasta, że zstąpiwszy z nieba, „boski geniusz strategii” nakazuje uczcić ofiarą przodków mieszkańców miasta. Ofiara ma polegać na dokarmianiu dzikich ptaków w porze dnia zazwyczaj przeznaczanej na posiłki. W rezultacie oblegający mieli okazję dwa razy dziennie obserwować chmary ptactwa regularnie zlatujące się z okolic i krążące nad miastem. To „cudowne” zjawisko potwierdzało rozpuszczone wcześniej przez Tian Dana plotki o czuwającej nad obrońcami boskiej opatrności.

Innego razu, gdy morale obrońców podupadało, Tian Dan kazał swoim szpiegom rozpuścić wśród oblegających kolejną porcję plotek. Otóż brak

sukcesów w oblężeniu wynikał ze zbyt łagodnego traktowania obrońców przez generała Yue Yi, który do niedawna dowodził oblężeniem. Jeśli oblegający będą obcinać nos każdemu jeńcowi, obrońcy stracą ducha i zaprzestaną oporu. Nowy generał Qi Jie, wypatrujący sposobu przełamania impasu, połknął haczyk i wydał zgodne z tą sugestią rozkazy. Efekt: widząc okrucieństwo oblegających, obrońcy znów zaczęli walczyć z pełnym przekonaniem i woleli ginąć w zacieklej walce, niż dać się pochwyć. O to chodziło Tian Danowi.

Później zmyślny i pozbawiony skrupułów Tian rozpuścił kolejną plotkę. Według niej opór mieszkańców załamie się, jeśli świątynie przodków położone wokół miasta zostaną zniszczone. Trzeba pamiętać, że Chińczycy z wielką pieczołowitością dbali o prawidłowy pochówek i utrzymanie grobów, ponieważ wierzyli, że duchy zmarłych przodków mają moc chronienia żyjących i zsyłania nań pomyślności. Zniszczenie grobowców miało pozbawić obrońców tej ochrony, a tym samym nadziei na pomyślny dla nich rozwój wypadków. Niewyobrażalne barbarzyństwo oblegających doprowadziło obrońców do furii. Tian Dan ponownie osiągnął zamierzony efekt — obrońcy zapalali żądzą odwetu. Teraz wystarczyło ich wściekłość i determinację przekształcić w dobrze wymierzony i niespodziewany dla oblegającej armii atak.

Tian Dan nie był zwyczajnym człowiekiem, gdyż nie poprzestał na zwykłych w takiej sytuacji przygotowaniach. Aby zmaksymalizować efekt psychologiczny planowanego uderzenia, przedsięwziął kolejne fortele. Żołnierzy na blankach zastąpił kobietami i starcami. Zużył też resztki zapasów żywności, aby dać żołnierzom solidny posiłek przed bitwą, ale też jednocześnie pokazać im, że bój, do którego się szykowali, jest starciem, w którym albo zwyciężą, albo zginą. Aby dać przykład determinacji, własną żonę i konkubiny wcielił do oddziałów szykowanych do ataku.

Pozostało jeszcze odpowiednio „przygotować” nieprzyjaciela. Tian Dan zebrał od mieszkańców miasta tysiąc *yi* złota i wysłał do wroga grupę bogatych ludzi, którzy przekazali złoto i oznajmili, że miasto chce się poddać. Proszą zatem, aby nie odebrano im żon i konkubin, pozwolono im odejść i żyć w pokoju. Uradowany perspektywą końca swoich udręk z obleganiem upartego miasta generał armii Qi z wielką, choć oczywiście ukrywaną radością przyjął złoto i przystał na prośbę wysłanników. Żołnierze armii Yan, gdy dotarła do nich wieść o bliskim końcu ich trudów, byli wielce uradowani. Kładli się na spoczynek, ze szczęściem w sercach.

W tym czasie Tian Dan przygotowywał swoje ostatnie, mistrzowskie posunięcie. Nakazał przebrać tysiąc wołów za smoki — przywiązano im do rogów sztylety, a do ogonów pęki łuczywa. Łuczywo zapalono i pośrodku nocy woły pognano w kierunku obozu armii Yan.

Śpiący smacznie żołnierze obudzili się w środku pandemonium. Pograżony w błogim śnie obóz nagle opanowały ryczące, buchające ogniem i zadające rany potwory, zapewne sprowadzone przez gniew przodków, których świątynie niedawno zostały zniszczone. Łatwo sobie wyobrazić panikę i straszliwe zamieszanie, które nastąpiło. W jego apogeum zaatakowała armia obrońców miasta, definitywnie przepędzając najeźdźców.

Szale wojny się odwróciły. Na wieść o klęsce oblężenia Jimo podniósł się bunt w okupowanych już przez Yan miastach. Wkrótce po tym zdarzeniu Qi odzyskało całe terytorium zdobyte przez państwo Yan.

Na kanwie tych wydarzeń uformowało się słynne *chengyu* „nie zapomnij, co zdarzyło się w Ju”, które poucza, że dopóki walka trwa nadal, nie wolno tracić nadziei. Zostało ono użyte w słynnym przemówieniu przez Czang Kaj-szeka (właśc. Jiang Jieshi), który w 1952 roku, a więc krótko po

ucieczce sił Rządu Narodowego na Tajwan, zapewniał, że wkrótce zbiegowie, z pomocą USA, odbiją zagarnięty przez komunistów kraj ¹⁸⁶.

29.3. Ale cham z tego Musashiego! (...Ale pokonuje Sasaki Kojirō) Japonia, 1612 rok

Tajemnicą zwycięstw słynnego szermierza było wytrącanie przeciwników z równowagi. Rozumował tak: skuteczność i sława jego przeciwników opiera się na latach treningu, doświadczeniu i dogłębnym studiach technik słusznie uznanych za sprawdzone. Wytrącenie ich z równowagi i zrobienie czegoś kompletnie nieoczekiwanego pozwoli zablokować użycie tej wiedzy. Jeśli wywołać w przeciwniku wahanie, czy też „wytrącić go z rytmu”, wystarczy to natychmiast wykorzystać.

Pewnego razu Musashi, aby ugruntować swoją reputację, zaaranżował pojedynek ze sławnym Sasaki Kojirō. Pojedynek miał się odbyć na niewielkiej wyspie Ganryujima, leżącej w cieśninie pomiędzy Honsiu i Kiusiu. Musashi się spóźnił — była to jego rutynowa zagrywka mająca wstępnie rozzłościć przeciwnika. Zadziałała także i tym razem.

Po tym jak Musashi niespiesznie dopłynął łodzią do wyspy, zaczął drażnić oponenta dziwnymi uwagami, a za broń podniósł szablę ćwiczebną suburitō, wystruganą w czasie podróży z zapasowego wiosła. Sasaki był już wtedy zupełnie wytrącony z równowagi. Zachowanie i broń przeciwnika uznał za celową obrazę — nie zwrócił więc uwagi, że wykonana z ciężkiego drewna broń, dłuższa od zwykłej katany szabla typu nodachi ¹⁸⁷, była jeszcze dłuższa niż jego własna.

Pojedynek był krótki, jednak mnogość wariantów relacji z jego przebiegu uniemożliwia ustalenie, co rzeczywiście się stało. Większość wersji mówi, że Musashi skorzystał z przewagi długości swojej drewnianej szabli

treningowej i pchnięciem wytrącił z równowagi i przewrócił Sasaki. Po tym szybko zadał leżącemu przeciwnikowi śmiertelny cios.

Niezależnie od tego, co rzeczywiście się zdarzyło, decydującym czynnikiem było staranne przygotowanie Musashiego przed starciem. Stworzył nietypową sytuację, z którą przeciwnik nie potrafił sobie poradzić. Celowa, starannie przemyślana obraza zburzyła spokój umysłu i rutynę oponenta.

Tu warto podkreślić ponownie, jak ważne jest, aby nie dać się wybić z rytmu przez emocje i nie utracić świadomości sytuacyjnej »35.1. Jej istotą jest umiejętność produktywnego operowania wszystkimi aspektami sytuacji, wliczając w to wykorzystanie nabytych umiejętności — nie tylko w pojedynku na miecze, ale i we wszelkiej innej aktywności. Wybicie z rytmu ma charakter postępujący, a zazwyczaj towarzyszy mu również postępująca utrata zdolności samooceny i dostrzeżenia, że realizowanie działań idzie coraz gorzej.

Porady praktyczne

Zastosowanie fortelu

A. Wyczuj, co podziela na przeciwnika

Zbadaj, co wyprowadza go z równowagi lub osłabia zdolność oceny sytuacji. Im bardziej go zdenerwujesz, tym łatwiej pokonasz. Znajdź jego słabości i słabostki, lęki. Odkryj, na co jest szczególnie receptywny.

Upewnij się, że przeciwnik zauważy twój kwiat na drzewie. Może on zignorować nietypową, niepasującą do obrazu sytuacji rzecz. Wtedy bezwiednie obroni się przed fortem, popełniając błąd confirmacji (patrz ramka na s. 138–139).

B. Zakłóć racjonalne kalkulacje przeciwnika

Przeszłe wydarzenia pozwalają nam przewidywać wydarzenia mające nastąpić w przyszłości. Przewidywanie bazuje zwykle na doświadczeniu: analizowaniu zapamiętanych z przeszłości łańcuchów przyczyn i skutków.

Wśród napływających do przeciwnika informacji umieść „kukułcze jaja”, fałszywe tropy. Ofiara powinna je uznać za przejaw istnienia czegoś ukrytego — twoich szykowanych skrycie planów. Tak zafałszowane informacje mogą sugerować, że są częścią nieodkrytego jeszcze łańcucha przyczyn i skutków. Sprawić też mogą, że całkiem trafne rozeznanie w sytuacji przestanie być uważane za adekwatny obraz sytuacji. Przeciwnik powinien mieć kłopot ze skutecznym odróżnianiem pozorów od rzeczywistej sytuacji.

C. Popsuj przeciwnikowi rachuby — każdy sposób jest dobry

Zasadą ogólną jest zaburzyć ocenę, co jest prawdą, a co fałszem. To niemal nieskończone pole do kreatywnego konstruowania forteli. Możesz w sprytny sposób — nawet działając w ciemno — podrzucić odpowiednio „działającą” informację, która zasugeruje przeciwnikowi, że przygotowany w ścisłej tajemnicy plan został już dawno odkryty — będzie to fortel *uderz w trawę, aby wypłoszyć węża* «13. W rezultacie może zrezygnować z jego wykonania lub zawahać się i ujawnić swoje zamiary, co da szansę na przygotowanie kontrposunięcia.

D. Pozbaw przeciwnika celu

W szerszym ujęciu fortel może polegać na pozbawieniu przeciwnika celu, który mógłby zaatakować.

Wojna w Arabii powinna być wojną oderwania: [należy] angażować nieprzyjaciela przy pomocy bezgłośnych zagrożeń nadciągających z rozległej i nieznannej pustyni. Nie należy ujawniać się zaś do momentu samego ataku. [...] z tego można wykształcić nieświadomiony nawyk zupełnego unikania wszelkich starć z wrogiem. Takie podejście prowadzi do taktyki niedawania żołnierzom przeciwnika żadnego celu do ataku.

— T.E. Lawrence, *Siedem filarów mądrości*

E. Nastraszyć, deprymować i wywołać u przeciwnika reakcje instynktowne

U zwierząt i ludzi możliwe są cztery reakcje w sytuacji konfliktu: walka, ucieczka, pozowanie i uległość. Pokaz siły i determinacji ma zastąpić walkę w zadaniu zmuszenia przeciwnika do uległości. Głośne zachowanie jest pokazem siły, ale **przede wszystkim ma zdeprymować przeciwnika** i wzbudzić w nim reakcję instynktowną. Pies, który głośno szczeka, raczej nie ugryzie i ucieknie, gdy ruszyć w jego kierunku — walka wiąże się dlań z ryzykiem przegranej i odniesienia ran.

Fortel polegać może na wywołaniu w ofierze reakcji, która jej szkodzi — pytanie, czy pozorowany odwrót stosowany przez konne armie mongolskie nie bazował właśnie na wyzwoleniu u przeciwnika instynktu pościgu. Ich taktyka powodowała konflikt reakcji u przeciwnika, co niosło określone skutki.

W okresie cesarstwa legiony starożytnego Rzymu, składające się ze świetnie wyszkolonych zawodowych żołnierzy, ustawiały się do bitwy i ruszały na przeciwnika w kompletnej ciszy. Tamten oczekiwał bojowych okrzyków, więc ta cisza wytrącała go z równowagi. Armia rzymska z czasów wczesnej republiki osiągała efekt deprymowania wroga metodą tradycyjną: ruszała do boju z głośnym krzykiem i uderzając mieczami o tarczę.

Obrona

F. Myśl racjonalnie, koncentruj się na zadaniu

Trzymaj się wcześniej opracowanych procedur. Nie rezygnuj z planu bez solidnego uzasadnienia. Najlepszą obroną jest wyrobienie nawyku koncentracji na wykonywanym zadaniu i ignorowanie wszelkich zdarzeń, które od niego odciągają.

Pojawiającą się w polu widzenia piękną niewiastę i ogólnie wszystko, co odwraca twoją uwagę od zadania, traktuj z podejrzliwością — mogą być to obiekty podstawione przez przeciwnika.

G. Utrwalaj procedury działania i wyuczaj się odruchów obronnych

Twoje reakcje na niebezpieczeństwo powinny mieć naturę głęboko wpojonych odruchów. Jednocześnie uodparniaj się na wszelkiego rodzaju czynniki dekoncentrujące. Aby to osiągnąć, potrzebny jest systematyczny trening oraz poznanie i eliminowanie własnych słabostek.

fortel trzydziesty: Zamień miejscami gościa i gospodarza

反客為主

Fortel przejęcia inicjatywy. Spraw — najlepiej działając metodą małych kroków — aby przewagi naturalne przeciwnika przestały pracować na jego korzyść, a zaczęły na twoją. Zrozum, na czym polegają, a następnie stopniowo i niepostrzeżenie zwiększaj swój wpływ na bieg zdarzeń aż do uzyskania pełnej kontroli.

Wzorzec

Istotą fortelu jest niezauważone pozbawienie przeciwnika jego atutów, przejęcie inicjatywy i zdobycie kontroli nad sytuacją. Zidentyfikuj i następnie przejmij kontrolę nad tym, co daje mu swobodę działania. W ten sposób znajdziesz się w uprzywilejowanej pozycji gospodarza.

Tak przemebuj sytuację, by zabrać przeciwnikowi jego przewagi. Gdy jest skuteczny w obronie — zmuszaj go do ataku. Zaleceniem fortelu pierwotnie było raczej dążenie do zdominowania sojusznika niż

bezpośredniego przeciwnika. Sojusznik dzisiaj może stać się wrogiem jutro, należy więc czujnie dbać, aby nie urósł zbyt w siłę. Pamiętaj, żeby zamiast pojęć „wróg” i „przyjaciel” posługiwać się słowem „rywal” albo „inny uczestnik”. W Epoce Wiosen i Jesieni, gdy chińskie Równiny Centralne były areną ciągłych walk o supremację między licznymi mniejszymi i większymi państwami, wykorzystany i osłabiony sojusznik szybko stawał się kolejnym łupem. Należało go zawczasu uzależnić od siebie, a ponadto manewrować tak, aby w tej zależności pozostał.

Zasada: Wykorzystaj kogoś innego, a własne siły i zasoby zachowaj do późniejszej fazy rozgrywki lub na czarną godzinę. Dzięki temu w końcowej fazie starcia zdołasz osiągnąć przewagę nad pozostałymi. W myśl tej zasady postępował wspierany materialnie przez Amerykanów Czang Kaj-szek. Zamiast używać otrzymane uzbrojenie do walki z Japończykami, gromadzono je do mającej nieuchronnie nadejść rozprawy z komunistami Mao Zedonga.

Fortel stosuje się też oczywiście do przejęcia inicjatywy w otwartej walce z wrogiem. Wtedy „gościem” jest ten, który dokonuje inwazji. Przeciw niemu pracuje wiele czynników i w wielu sferach jest on słabszy od napadanego „gospodarza”. Jego linie zaopatrzeniowe są wydłużone, ma przeciw sobie wrogo nastawioną ludność. Gospodarz ma więc liczne przewagi i może celowo wpuścić agresora w głąb terytorium, by w odpowiedniej chwili osłabić przeciwnika (*chcesz złapać? wpierw popuść! «16*). W tym sensie gospodarz ma większe pole manewru, aby nagle skonsolidować swoją obronę i zadać agresorowi mierzony, nokautujący cios.

Agresor w pierwszej kolejności powinien przejąć te zasoby gospodarza, które mu umożliwiają walkę — a najważniejszym „zasobem” jest ludność zamieszkująca podbijany teren. Gdy to się uda — odwracają się role gościa

i gospodarza — zasoby (ludzkie) potrzebne do walki zaczną pracować dla agresora. To właśnie tego nie dopilnowali należycie Niemcy w 1941 roku «12.1.

Zamiana miejsc gościa i gospodarza to reinterpretacja fortelu *wywab tygrysa z gór* «15. Należy nakłonić obrońców do opuszczenia umocnionych twierdz, aby pokonywać ich na otwartym polu.

Przykłady historyczne

30.1. Techniki przejmowania inicjatywy we współczesnych systemach walki wręcz *Przykład współczesny*

Podstawowe wzorce pokonywania przeciwnika przejawiają się w nieskończonej liczbie wariantów. Uważny czytelnik łatwo je „wypreparuje” z zamieszczonych w tej książce ilustracji i przykładów. Odkryje, że praktyczne zastosowanie tych zasad jest możliwe w niemal każdej sytuacji życiowej — także w walce wręcz. Współczesne militarne systemy walki, opracowane na potrzeby żołnierzy i funkcjonariuszy jednostek specjalnych, zbudowane są na bazie wpływu na decyzje przeciwnika i wyzyskiwaniu naturalnych tendencji w reakcjach walczących. Modelowym przykładem jest technika obronna, realizowana metodą wejścia prostego, nauczana w polskim systemie walki jissen.

Gdy agresor wybiera miejsce i moment ataku, nawet przy zbliżonych warunkach fizycznych obrońca będzie w sytuacji niekorzystnej — jest zmuszony zgadywać i z dużym opóźnieniem reagować na trudne do przewidzenia ciosy agresora. W technice wejścia prostego broniący się skutecznie niweluje tę przewagę, poprzez zastosowanie tzw. zespołu ruchów naprowadzających (ZRN). Prowokuje napastnika do zachowań

odruchowych, które są łatwe do przewidzenia, a więc dają możliwość skutecznej obrony. W nieco szerszej perspektywie, broniący się już tylko przez to, że zachował się nietypowo, zakłóca realizację umyślonego przez przeciwnika planu walki.

Podstawą techniki jest przejęcie inicjatywy i wyprzedzenie zamiarów napastnika zgodnie z regułą „najlepszą obroną jest atak”. Początkowo atakowany chowa się za podwójną gardą. Odpowiednio okazane przeciwnikowi pomniejszenie swojej sylwetki będzie oznaką, że ofiara nie przygotowuje się do walki, ale na przyjęcie gradu ciosów. Przyjęcie postawy obronnej ma dodatkową zaletę, że może zostać odczytane jako rytualne uznanie przegranej (ang. *submission*), a więc wyłączające przeciwnikowi „program agresji”.

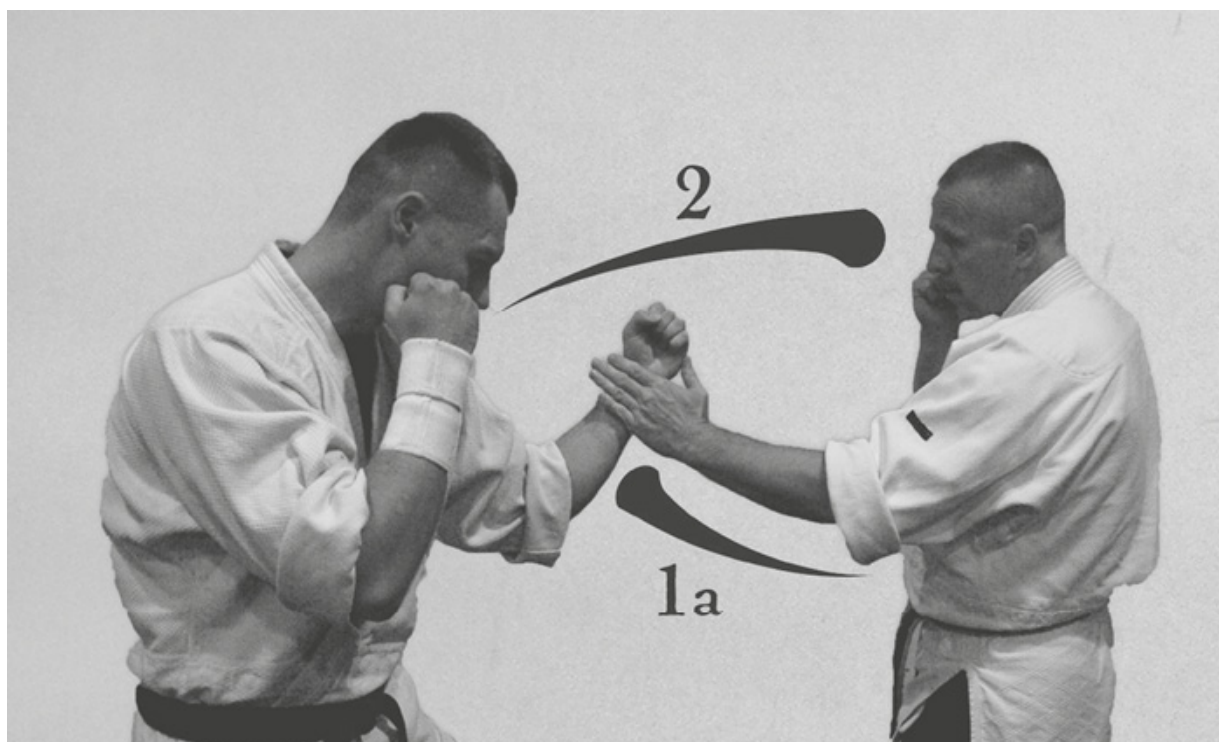
Zamiast jednak biernie czekać na zadanie ciosu, broniący się sam przejmuje inicjatywę i pierwszy zbija w bok bliższą rękę agresora (ryc. 1). W sytuacji typowej bójki ulicznej ręka ta zwykle przytrzymuje ofiarę i ustawia ją do zadania mierzonego ciosu.

Opuszczenie gardy ekspozuje własną twarz na atak. Zablokowanie lewej ręki napastnika jednocześnie prowokuje do odruchowej reakcji — wyprowadza on cios prawą (wolną) ręką w odsłoniętą twarz. Dzięki temu moment i kierunek zadania ciosu staje się możliwy do przewidzenia, a **kontrola nad starciem przechodzi na stronę broniącego się**.

W domyśle blok **1b** jest błyskawicznym ruchem powrotnym po **1a**, jednak błędem jest liczyć, że przeciwnik zawsze zareaguje zgodnie z planem techniki. Dodatkowe działania to: zejście z linii ciosu i uderzenie oślepiające **3**, które zgarnie opóźniony cios **2**, jeśli agresor z jakiegoś powodu nie zada go instynktownie.

Oprócz awaryjnego zgarnięcia ciosu funkcją uderzenia **3** jest oślepić (zdezorientować) i wytrącić z równowagi napastnika, co ułatwi ustawienie

go w pozycji dogodnej do wykonania rzutu. Napastnik już przy swoim pierwszym ciosie **2** przeniósł środek ciężkości do przodu, uderzenie **3** wymusza wychylenie w przeciwnym kierunku. W wyniku tego wykonujący technikę ma szeroko otwartą drogę do ciosu podstawą lewej dłoni (cios **4a**), którym jeszcze bardziej wytrąca przeciwnika z równowagi (ryc. 3). Wychylenie przeciwnika za pomocą uderzenia spełnia nie tylko funkcję fizycznego ataku — służy indukowaniu odruchu obronnego.



Ryc. 1. Broniący się (po prawej) lewą dłonią zbija ustawiającą lub chwytą wysuniętą rękę napastnika **1a**, co prowokuje agresora do zadania ciosu **2** w odsłoniętą twarz*



Ryc. 2. Broniący się powstrzymuje sprowokowane uderzenie napastnika blokiem **1b**. Następnie oślepia go bolesnym uderzeniem **3** w okolice oczu



Ryc. 3. Drugie uderzenie w okolice oczu **4a** ma oślepić napastnika i wychylić go w przeciwną stronę (na zewnątrz). Wracająca ręka zakłada kłamrę na jego łokieć **4b**



Ryc. 4. Prawa ręka napastnika została już unieruchomiona domkniętą kłamrą **5**, a jego środek ciężkości jest przesunięty w tył. Nadal ma wolną lewą rękę... z którą może zrobić już tylko jedno: wyprowadza lewy cios zamachowy **6**

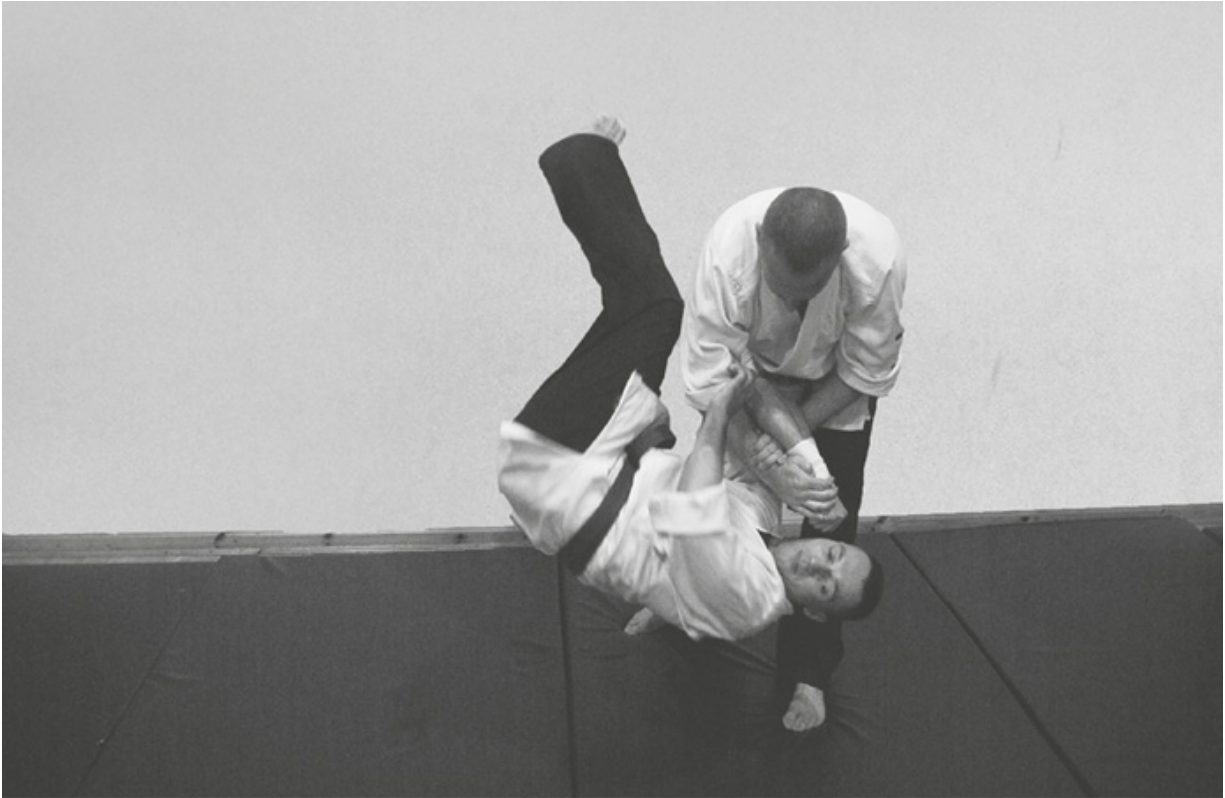
Nawet jeśli cios **3** nie trafił, przeciwnik wie już, że jego oczy są „na celowniku”. Instynktownie będzie więc odsuwał od zagrożenia wrażliwe na ból miejsce, co ułatwia realizację zamiaru wychylenia go na zewnątrz. W tym momencie wykonujący technikę może naprzeć na agresora, aby wzmocnić wychylenie — stąd nazwa techniki nawiązująca do „wejścia” w przeciwnika. Zmuszenie go do obrony oczu służy ponadto odwróceniu uwagi od rozpoczętego właśnie zakładania kłamry — prawa ręka napastnika jest zgarniana i kierowana do wewnątrz.

Gdy napastnik poczuje, że jego ręka jest w trakcie kłamrowania, zwykle próbuje ją uwolnić, odruchowo przyciągając ją do swojego ciała i zginając w łokciu — to jedyny dostępny ruch niewywołujący bólu, gdyż jest zgodny z płaszczyzną zgięcia stawu... i intencją zakładającego kłamrę. I to właśnie ten ruch **7a** ułatwia obrońcy domknięcie klamry¹⁸⁸. Gdyby napastnik zamiast zabrać rękę, zaczął „wydziwiać” i próbował na przykład chwycić obrońcę, ten wymusza dopięcie klamry prawą ręką **7b**.

Choć rzut jest oparty na tzw. kłamrowaniu, czyli podwójnej dźwigni na staw łokciowy i barkowy, to jego wyjątkowa siła bierze się z dynamicznego wychylania przeciwnika. W czasie trwania całej techniki został on rozbujany do przodu przy zadawaniu ciosu **2** do tyłu ciosem **4**, a następnie klamra i zadawany cios **6** ciągnie jego środek ciężkości ponownie do przodu. Wykonujący technikę wyzyskuje impet trzeciego „bujnięcia” do wykonania rzutu. Ten sam ruch umożliwia wykonującemu schowanie głowy i skłon w celu uniknięcia zadawanego na ślepo ciosu **6** — ze strony wykonującego tutaj nic przypadkowego się nie dzieje.



Ryc. 5. Widok poglądowy z przeciwnej strony: napastnik próbuje odruchowo wyszarpnąć uwięzioną rękę **7a**, co pomaga domknąć klamrę. Zakładający klamrę asekuruje proces, dopychając przedramię ruchem **7b**



Ryc. 6. Wykonujący technikę, pochylając się, unika ciosu **6** i kończy akcję klasycznym rzutem z dźwignią na łokieć
Na zdjęciach 1–6 twórca systemu jissen Mirosław Plata (4 dan) oraz jego podopieczny Jakub Żebrowski (3 kyu).

Tai sabaki – sztuka powodowania formą

W walce wręcz odpowiednikiem umiejętności manewrowania armiami jest sztuka, którą Japończycy nazywają *tai sabaki*, co można przetłumaczyć jako „manewrowanie ciałem”.

Jej istotą jest reagowanie i prowokowanie reakcji w duchu zasady uchylenia się przed ciosem i przejęcia kontroli nad siłą przeciwnika. Dogłębne rozumienie skutków posunięć pozwoli „wycisnąć wszystko” z zastanej sytuacji. Manipulowanie pozycją własną i oponenta

kończy się ustawieniem przeciwnika do kończącego walkę ciosu i cichą konstatacją: „Mamy ich dokładnie tam, gdzie oni chcieliby mieć nas”.

Istotą i podstawą skuteczności techniki wejścia prostego jest jej taktyczna konstrukcja, zmuszająca przeciwnika do dających się przewidzieć zachowań. Wysoka skuteczność polega na przemyślanym wywoływaniu reakcji. Działa to dzięki połączeniu dwóch forteli: prowokacji i przynęty – obrońca prowokuje napastnika do uderzenia, używając własnej twarzy jako przynęty.

Skuteczność w warunkach realnych nie zależy od tego, jaką decyzję (odruchowo czy świadomie) podejmie napastnik. Uderzenia **3** i **4a** służą z jednej strony do oszołomienia, a z drugiej do wychylenia jego środka ciężkości. Tak naprawdę agresor ma szansę na wyrwanie się i ucieczkę tylko w początkowej fazie wejścia prostego, gdy kłamra na łokieć nie jest jeszcze zakładana. Dalsza „współpraca” napastnika, a więc wyprowadzenie lewego ciosu zamachowego **6**, nie jest konieczna do skutecznego zakończenia techniki.

Napastnik wciągany jest tu w podwójną pułapkę taktyczną. Wpierw jego atak zostaje przechwycony, bo jego kierunek obrońca zna i łatwo blokuje, a później obrońca inicjuje jego wyzwalone instynktami przewidywalne reakcje. To dzięki takiej taktyce już na wstępnym etapie walki niedoszła ofiara przejmuje kontrolę nad starciem. Obie strony planują taktykę opartą na prostocie. Działanie obrońcy sprowadza się tu do wyprzedzającego udaremnienia prostego aż do bólu planu „ustawić go lewą i fanga!!”, z którym agresorzy zwykle przystępują do pojedynku na pięści.

Tak wczesne i zdecydowane przejęcie inicjatywy jest zgodne z wykształconymi w starożytnych Chinach zasadami skutecznego działania. Kto przemyśli zawczasu warunki, na których rozegra się starcie, ma zwycięstwo w kieszeni, zanim walka się rozpoczęła. Należy

zrozumieć plan przeciwnika, ale i pulę działań, które może on podjąć w konkretnej sytuacji. To nic innego jak maksimum ze *Sztuki wojny*: „Znaj przeciwnika i znaj siebie, a stoczysz sto bitew, nie odnosząc porażki”.

Dzięki powtarzalnym, a tym samym łatwym do przewidzenia odruchowym reakcjom nieświadomy pułapki napastnik mimowolnie zaczyna zachowywać się pod dyktando broniącej się ofiary: zadaje cios, którego kierunek i moment wyprowadzenia został świadomie wywołany przez obrońcę. W rezultacie nieuchronnie traci inicjatywę, a tym samym swoją przewagę taktyczną w walce.

W warunkach rzeczywistych całość sekwencji obronnej rozgrywa się w przeciągu kilku sekund. W tak krótkim czasie wykorzystane są niemal wszystkie podstawowe zasady prowadzenia walki zawarte w traktacie Sun Zi, a użyte w duchu taoistycznej koncepcji niedziałania *wuwei*. Jej zasadniczym aspektem jest idea subtelnego kierowania zjawiskami i rzeczami oraz osiągnięcie zamierzonego celu za pomocą jedynie symbolicznego wysiłku ze strony nadzorującego sytuację mistrza.

Założenie klamry także następuje przy mimowolnej współpracy napastnika. Ponownie to manifestacja zasady, by skanalizować i użyć siły przeciwnika do pokonania go – obecnej w zasadzie ze wszystkich dalekowschodnich sztukach walki, a szczególnie widoczna w popularnym aikido. Podstawą działania podobnych technik jest uruchamianie i wzmacnianie naturalnych odruchów (kuszenie przynętą, wywoływanie pożądanых reakcji). Zmuszają one do działania w sposób przewidywalny nawet silniejszego i szybszego przeciwnika, przez co pozwalają osobie słabszej lub zmęczonej na pokonanie znacznie silniejszego i szybszego napastnika.

To z tak rozumianego przejścia inicjatywy w starciu przez wyprzedzanie i sprowokowanie napastnika wykształciła się koncepcja zespołu ruchów

naprowadzających, na której opierają się wojskowe systemy walki. Ich założenia sięgają prastarych chińskich koncepcji filozoficznych, choć są tworzone i skutecznie zastosowane bez ich znajomości, a „tylko” na podstawie wnikliwych analiz na polu psychologii walki.

Współcześnie techniki skonstruowane w oparciu o podobną do opisaną taktykę służą żołnierzom i funkcjonariuszom elitarnych, zamkniętych grup zadaniowych do taktycznego obezwładniania przeciwników w trakcie ryzykownych interwencji, a także w ochronie VIP-ów i w wielu innych szeroko rozumianych działaniach specjalnych.

Porady praktyczne

Zastosowanie

A. Narzuć własne zasady gry

Nie pozwól, aby przeciwnik miał inicjatywę: ty wybieraj miejsce i czas spotkania. Wybieraj też taki sposób walki, który daje przewagę tobie. Przekłada się to na dość banalne konkretne porady, jak choćby: nie przyjmuj zaproszenia na negocjacje w siedzibie kontrahenta, gdzie ma on psychologiczną przewagę własnego terytorium. Zamiast tego wybierz restaurację lub inne neutralne miejsce.

Obrona

B. Nie daj odebrać sobie inicjatywy

Swoje działania realizuj starannie — nie rób przeciwnikowi prezentu w postaci okazji do wykorzystania. Wszelkie słabe miejsca i błędy starannie

ukrywaj. Dotyczy to w szczególności wewnętrznych sporów i nieporozumień — dostrzegający je przeciwnik z pewnością postara się takie problemy zaognić.

Gdy zauważysz, że jesteś „ustawiany” przez przeciwnika — reaguj natychmiast. Ten, kto potrafi ustawić cię w dogodnym dla siebie miejscu, jest śmiertelnie niebezpieczny. Zareaguj nietypowo albo zastosuj fortel »36 i wycofaj się ze starcia!

C. Spraw, byś był potrzebny w miejscu, gdzie jesteś

Przykład: szeregowy pracownik we współczesnej dużej firmie jest często elementem łatwo zastępowalnym, w przeciwieństwie do pracowników na kluczowych stanowiskach.

Aby zapewnić sobie bezpieczeństwo posady, pracownik powinien stać się dla szefa autorytetem w jakiejś dziedzinie, niekoniecznie bezpośrednio związanej z wykonywanymi zadaniami. Jeśli sprawny karierowicz będzie podsuwać szefowi darmowe rady i wskazówki, stanie się cennym źródłem informacji. Usunięcie takiego cennego pomocnika będzie z czasem czymś trudnym do pomyślenia. Rola taka może się utrwalić w oficjalnie przydzielonej pozycji — pracownik zostaje promowany na wyższe stanowisko, gdzie jego rada jest dostępna przez cały czas.

fortel trzydziesty pierwszy: Fortel pięknej kobiety

美人計

Fortel demoralizacji. Podsuń przeciwnikowi coś, co oddali jego uwagę i aktywność od ważnych spraw. Zamiast racjonalnie planować działania przeciw tobie, niech folguje swoim instyktom, zajmie się rozpustą lub zaspokajaniem wyrafinowanych hobby.

Wzorzec

Istotą fortelu jest obezwładnienie przeciwnika poprzez pozbawienie go kontroli nad własnym postępowaniem. W tekście źródłowym chodzi o instynkty seksualne. W szerszym rozumieniu mechanizm fortelu to dostosowane do odbiorcy skłonienie go, aby pofolgował swoim instyktom, zachciankom i pragnieniom. Przez to utraci zainteresowanie i motywację do walki, a w rezultacie też szacunek doradców i sprzymierzeńców. Innymi słowy, spraw, by przeciwnik utracił formę pozwalającą na skuteczne planowanie i działanie.

Atak nakierowany jest na umysł przeciwnika: jego instynkty i emocje. W świecie anglojęzycznym fortel znany jest jako *honey trap* lub *beauty*

trap. Często przyjmuje postać pokonania przeciwnika metodami zakamuflowanymi jako rzeczy atrakcyjne i pożądane (ang. *cannonball in sugarcoating*).

Seks, narkotyki, hazard, pieniądze, rzadkie przedmioty, sława, nawet pochlebstwa — wszystko to są „pułapki pięknego człowieka” (tak dosłownie tłumaczyć należy chińską nazwę fortelu), które złamią wolę podatnej na nie ofiary. **Ogólna ich definicja: coś, co przynosi łatwe i intensywne nagrody, a w rezultacie sprawia, że ofiara traci samokontrolę i motywację do osiągnięcia celów na drodze inwestowania wysiłku.**

Technicznie mechanizm funkcjonuje w płaszczyźnie programów działania uruchamianych przez bodźce, a pośrednio przez emocje (więcej «29). Bodziec, który aktywuje sferę seksualności, zwykle oddziałuje najsilniej i spycha na dalszy plan nie tylko konkurencyjne przeżycia emocjonalne, ale także uruchamiane przez nie programy działania. Do głosu dochodzą najsilniejsze biologiczne instynkty. Nie powinno więc dziwić, że umiejętnie „zaszczuty cyckami” mężczyzna traci z oczu wszystko inne, stając się bezwolnym wykonawcą sugestii manipulatrixki.

Szczególnie niebezpieczną bronią jest pochlebstwo. Może nim być sam afekt i atencja pięknego dziewczęcia, co jest postrzegane przez otoczenie jako symbol sukcesu. Jeśli dodatkowo dziewczę sprytnie zwiększy samoocenę szczęśliwego wybrańca („Och, jaki masz wielki... autorytet wśród twoich przyjaciół i podwładnych. Zauważyłeś, jak cię podziwiają i skrycie ci zazdroszczą?”), ofiara z radosnym uśmiechem na ustach popełni każde głupstwo.

Analiza transakcyjna i odraczenie gratyfikacji

Człowiek ma głęboko zakorzenioną, instynktowną potrzebę, aby inni potwierdzali jego wartość i samoocenę. Najtrafniej ujął ją Eric Berne w słynnej książce *W co grają ludzie*. Wyjaśnia on, że proste słowa „Kochanie, ładnie dziś wyglądasz” albo „O, fajna koszula” to tzw. głask – pojedynczy akt wpływający pozytywnie na samoocenę innej osoby.

Na wykorzystaniu tej potrzeby bazuje znany chyba wszystkim Facebook. Jest to sztucznie okaleczone środowisko społeczne, z którego skrupulatnie usunięto wszystkie negatywne głaski. Został tylko przycisk „lubię to” – nie ma i nigdy nie będzie w nim przycisku „nie lubię”. Usunięcie z tego portalu zdarzeń stresujących i negatywnych (nieprzyjemnych, ale potrzebnych do korygowania błędów) kontrastuje z normalną rzeczywistością i jest przyczyną ogromnej popularności tego alternatywnego, bajkowego świata ludzkich interakcji.

W życiu codziennym ludzie nie są świadomi, że uczestniczą w transakcji, albo nie jest to dla nich istotne. Choć małżeństwo można zawrzeć z miłości, nadal dla wielu osób w grę wchodzi rachuby wymagające pisania intercyzy. **A wszelkie ludzkie interakcje i zachowania mogą być wyjaśnione jako transakcje „coś za coś”.** Analiza transakcyjna to sposób interpretowania zachowań społecznych. Choć sprowadza się do cynizmu, często jest bardzo użyteczna.

Istnieje jeszcze jeden aspekt wymiany rzeczy i uczynków. David Graeber¹⁸⁹ wskazał trzy typy kontaktów międzyludzkich:

- **komunistyczny** – od każdego w miarę możliwości, każdemu według potrzeb,
- **wymiany** – coś za coś, w domyśle równej wartości,
- **hierarchiczny** – w którym strony mają różny status i prawa.

Te trzy tryby działania uruchamiają się i są uruchamiane na prawach instynktu, mieszając się w zależności od sytuacji czy mentalności uczestników. Różnice kulturowe i mentalnościowe między ludźmi sprowadzają się do tego, w jakich sytuacjach aktywuje się jeden z tych trzech trybów. Wobec współofiary katastrofy włącza się „komunizm” i ratujemy życie innych, nie oczekując zapłaty. Z kolei po wymianie czegoś o równej wartości uczestnicy pozostają wolni od dalszych zobowiązań – nie powstaje dług, który by zmuszał do nawiązania trwałej społeczności.

Tym można grać. Typ transakcji i sposób jej przeprowadzenia jesteśmy w stanie wymusić, aby całą sytuację obrócić na własną korzyść. Doskonały przykład to japoński uwarunkowany kulturowo mus spłaty nawet najmniejszych zobowiązań *on gaeshi* (恩返し). Raz przyjęty podarunek generuje potężne poczucie długu, który zmusza ludzi do spłaty zobowiązania. „*On* oraz *giri* [jap. zobowiązanie, coś należnego] kontrolują życie Japończyków silniej niż nakazy moralne chrześcijaństwa i prawa świeckiego świata zachodniego wpływają na życie ludzi Zachodu. Nieregulowania osobistych zobowiązań nie da się ukryć, a społeczne sankcje za takie zaniechanie odwzajemnienia mają natychmiastowy wpływ na życie delikwenta”¹⁹⁰. Wielu Japończyków z wymuszania zobowiązań uczyniło stałe źródło utrzymania. Taka praktyka zwie się *wouru*, co znaczy tyle, co „sprzedawać obowiązek”.

Pożytek z analizy transakcyjnej polega na tym, że pozwala na daną sytuację patrzeć z punktu widzenia korzyści osiągniętych przez każdego z uczestników. Ich motywami działania mogą być nieuświadomione lęki, potrzeby niezaspokojone w dzieciństwie lub aktualnie, traumy, irracjonalny mus spełnienia nierealistycznych marzeń. Na przykład kokietująca i flirtująca kobieta

może nie szukać partnera, ale jedynie zaspokajać instynktowną potrzebę bycia zauważoną czy pożądaną. Dla wybranego za narzędzie do tego celu mężczyzny może to się skończyć doprowadzającą do szału frustracją, depresją, a czasem rujnującym psychikę spadkiem samooceny.

Zaspokajanie instynktów można rozważać w kategorii transakcji, ale też jako dozowanie nagród „za darmo”, bez konieczności ciężkiej pracy czy wyrzeczeń. Jeśli ktoś zostanie uwarunkowany do otrzymywania nagród bez potrzeby inwestowania wysiłku dla ich osiągnięcia, będzie unikać wszelkich sytuacji, w których inni czegoś od niego wymagają. Tak kończą synkowie bogatych tatusiów i śliczne dziewczynki, które dopinają swego nie wysiłkiem i pracą, ale siłą swoich patronów i wdzięków. Tak okaleczone osoby stają się nastawionymi roszczeniowo egoistami.

Wzorzec fortelu, przywdziewając szaty przypowieści o dawaniu ludziom ryby albo wędki, przekłada się na absolutnie kluczową kwestię wytworzenia motywacji (a w dłuższej perspektywie czasowej – mentalności) do produktywnej pracy. Agresor stosujący fortel postara się **zerwać postrzeganą łączność między wysiłkiem a jego owocami.**

Na polu destrukcji tej łączności wybitne osiągnięcia mają ustroje socjalistyczne. Narzucają one oderwane od rzeczywistości reguły i regulacje, które usuwają z życia ekonomicznego ludzi takie związki, jak innowacja → nagroda czy oszczędne życie → lepsza szkoła dla dziecka.

Tak przeprowadzone warunkowanie ofiar kończy się patologiami typu „czy się stoi, czy się leży, dwa tysiące się należy”. Destrukcja sekwencji wysiłek → nagroda jest równie permanentna i wszechogarniająca co efekt opisany w »33.3: środowisko funkcjonowania przestaje dostarczać informacje zwrotne. Oba wzorce

wywołują apatię, depresję i tzw. wyuczoną bezradność «20.1.

Taki proces ma w sobie wyjątkową przyrodzoną perfidię, gdyż **atak może być nieodróżnialny od czynienia dobra**. Ofiarę obezwładnia się, czyni nieszkodliwą, dostarczając jej to, czego – kierując się złym rozeznanieniem – sama chce. Rachunek słono ją kosztuje, a często jeszcze musi być za to wdzięczna.

Przykładem jest pomoc udzielana krajom Trzeciego Świata. Wprowadzanie na ich rynek darmowej żywności prowadzi do zniszczenia opłacalności lokalnej produkcji. Dlatego właśnie co przytomniejsi przywódcy krajów Trzeciego Świata odmawiają przyjmowania pomocy międzynarodowej. Chcą zapobiec zduszeniu lokalnej przedsiębiorczości i uzależnieniu od instytucji międzynarodowych z MFW na czele.

Istnieje jeszcze inny mechanizm związany z nagrodami – **umiejętność ich samodzielnego dozowania**. Powinna ona zostać wpojona we wczesnym dzieciństwie. Niewłaściwe dozowanie nagród prowadzi do trwałej utraty zdolności do samokontroli i dyscypliny wewnętrznej. Prawidłowość tę ujawnia pewien słynny (i kontrowersyjny) eksperyment, w którym dziecko wystawiano na próbę. Eksperymentator stawiał przed jego nosem ciastko i proponował wybór: gdy on sam na krótko wyjdzie, a dzieciak zdecyduje się ciastka nie zjeść, w nagrodę dostanie drugie. Nie to było ciekawe, jak duża część dzieci uległa pokusie, ale to, że badacze pofatygowali się zbadać dalszą drogę życiową badanych. Okazało się, że te z dzieci, które potrafiły powstrzymać łakomstwo, w późniejszym życiu osiągały więcej i wiodły bardziej produktywnie życie.

Dwie zasady samoobrony: rozłącz samoocenę od pozycji w ważnej dla siebie grupie i odmawiaj, gdy ktoś daje ci coś za darmo! Albo będzie to obliczony na długi czas pośredni atak na twoją pracowitość, albo – w myśl

analizy transakcyjnej – słony rachunek do zapłacenia przyjdzie później, np. w postaci chronicznej niechęci do wysiłku. ZWTP!

Skuteczny atak polega na manipulacji instynktem przynależności i wyróżnienia. Osoba stosująca fortel może zadziałać dwuetapowo: (1) osłabić (np. wykazać obłudę) więzi ofiary z grupą, która daje jej wsparcie psychiczne, poczucie pewności siebie, pozycję; (2) dać własny zamiennik: poczucie bycia wyjątkowym, poczucie misji, celu. Jest to nic innego jak kontrakt: za dobre samopoczucie (posiadanie przedmiotów dających pozycję społeczną i przynależność do elitarnego klubu) ofiara płaci uległością (nieracjonalną decyzją konsumencką). Podobnie, na zasadzie uruchamiania zestawów oczekiwań społecznych, działa omówione wcześniej manewrowanie przeciwnikiem tak, aby zachowywał się honorowo, podczas gdy manipulator zamierza zastosować chwyt poniżej pasa.

Decydent (władca, dowódca) jest często punktem ciężkości, od którego zależy siła i skuteczność organizacji, musi więc kontrolować swoje zachowanie. Zwycięstwo osiągniesz nie przez konfrontację, ale przez wywieranie subtelny wpływ, a ośrodek decyzyjny wroga zostanie obezwładniony bez użycia przemocy.

Chińscy starożytni strategowie radzili: osiągniesz zamierzony efekt, jeśli odciągniesz uwagę władcy wrogiego kraju od spraw zarządzania i sprawisz, że zaniedba sprawy wagi państwowej, a dyscyplina i organizacja jego sił wydatnie się pogorszy. Źródła tego fortelu jako taktyki wojennej odnajdujemy w starożytnym dziele militarnym *Sześć tajemnych nauk księcia Tao*¹⁹¹. Zalecaną w tym traktacie metodą ataku jest zakłócenie jasności myślenia władcy. Do tego celu należy zdemoralizować go za pomocą (podsyłanych) pięknych kobiet, kusić zyskiem i ogłupiać rozwiązłą

muzyką i towarzystwem żeńskich zespołów muzycznych. Od zaatakowanego odsuną się podlegli mu doradcy oraz niezadowolony lud.

Piękne kobiety warto też podsylać własnym podwładnym — aby przetestować ich odporność na pokusy. W starożytnych Chinach *fortel pięknej kobiety* wykorzystywany był niezliczoną ilość razy. Sun Zi w swoim traktacie podkreślał, że dowódca musi być osobą o wysokich walorach moralnych i prawości. Gdy należycie kontroluje swoje instynkty, będzie na ten fortel, w jego rozumieniu dosłownym i wariantach, całkowicie odporny. Biorąc do serca tę mądrość, wielu chińskich generałów za punkt honoru brało sobie jeść dokładnie to, co ich żołnierze, i żyć dokładnie w takich samych warunkach jak oni. Świadomie rezygnowali z luksusów do czasu, aż wojna była zakończona i znaleźli się z powrotem w domu.

Przykłady historyczne

31.1. Najpiękniejszy dywersant w historii Chin *Chiny, Epoka Wiosen i Jesieni*

Szersze tło tych wydarzeń: «5.1.

Goujian, władca Yue 越, został zwasalizowany przez zwycięskiego Fuchaia, księcia udzielnego Wu 吳. Przez trzy lata Goujian był więźniem w Wu. Za swoje poníženie poprzysiągł zemstę, którą zaczął realizować natychmiast po tym, jak został zwolniony z niewoli.

W realizacji planów pomogło Goujianowi zwerbowanie pięknej Xishi. Jest ona uznawana za jedną z czterech najpiękniejszych kobiet w historii Chin, a często po prostu za najpiękniejszą spośród tych czterech¹⁹². Goujian dostrzegł jej potencjał, zabrał ją pod swoją opiekę i zajął się jej

należytych wykształceniem. Xishi, razem z innym pięknym dziewczęciem Zheng Dan, uczyła się m.in. poezji, tańca i gry na instrumentach muzycznych. Wkrótce dwa klejnoty oszlifowane żmudną pracą nauczycieli i przyrodziane w szaty nabytych umiejętności były gotowe do wykonania swojej misji. Innymi słowy, ich naturalna uroda — ozdobiona staranną edukacją — zmieniła się w niszczycielski żywioł. Dziewczęta miały moc rzucania na kolana całych krajów większą niż sowiecka bomba wodorowa Car, zdetonowana z siłą 50 megaton w 1961 roku.

Xishi i Zheng Dan zostały ofiarowane królowi Fuchaiowi, który — czemu dziwić się nie należy — stracił dla nich kompletnie głowę. Nie będąc w swojej sytuacji wyjątkiem, spowiadał się uroczym powierniczkom ze wszystkich sekretów swojego państwa. Było to drugorzędym celem misji — Xishi skrupulatnie przekazywała cenne informacje za pośrednictwem niejakiego Fan Li.

TW Xishi nigdy nie zaniedbała realizacji zadania głównego. Umiejętnie rozniecając żądze swojego pana, doprowadziła do tego, że nie poświęcał on należytej uwagi sprawom państwowym i tracił stopniowo szacunek oraz wsparcie arystokracji swojego kraju. Gdy efekty narastających zaniedbań władcy dotknęły prostego ludu państwa Wu, nadszedł czas, aby Goujian zaatakował. Korzystając z tego, że w 482 roku p.n.e. król Fuchai opuścił swoje państwo, by udać się na spotkanie z sojusznikami, Goujian przypuścił niespodziewany atak na Wu. Jego przemyślana na zimno i cierpliwie realizowana kalkulacja się sprawdziła. Państwo Wu, wcześniej osłabione rządami niekompetentnego władcy, a teraz pozbawione głównego decydenta, zostało podbite. W ten sposób Goujian zemścił się za upokarzającą niewolę.

Po zakończeniu swojej misji Xishi usunęła się w cień, by spędzić życie ze wspomnianym Fan Li, który stał się bogatym kupcem. Xishi, co

wyjątkowe dla chińskich opowiadań dydaktycznych, mimo że doprowadziła do upadku państwa, nie została potępiona moralnie przez konfucjańskich uczonych, którzy utrwalali w piśmie chińską historię.

31.2. Fortel pięknych klaczy Chiny, dynastia Tang

Za panowania dynastii Tang, w czasie jednego z epizodów rebelii An-Shi, armia cesarska była dowodzona przez Li Guangbi, a armia buntownicza przez Shi Siminga. Dwaj przeciwnicy stanęli naprzeciw siebie na przeciwnych brzegach rzeki Heyang. Armia buntowników była zdecydowanie silniejsza i lepiej wyposażona niż armia cesarska. Jednym z przejawów przewagi był tysiąc wspaniałych rumaków kawaleryjskich.

Konie buntowników codziennie prowadzono do wodopoju nad brzeg rzeki. Obserwujący to z przeciwległego brzegu Li Guangbi wpadł na iście genialny pomysł. Rozkazał swoim ludziom zebrać wszystkie klacze z całej armii. Znalazło się ich około pięciuset. Odebrano źrebięta tym, które je miały, po czym same klacze zgromadzono w pobliżu rzeki. Następnego ranka, gdy rebelianci ponownie wyprowadzili konie do wodopoju, Li Guangbi wypuścił klacze na swoim brzegu.

Pozbawione źrebiąt klacze głośno za nimi rozpaczały. Usłyszały to pojone na przeciwległym brzegu rumaki i... pchane instynktem rzuciły się w nurt i przepłynęły na drugą stronę. Na dokładkę za rumakami podążyły także klacze. Li powrócił do miasta Heyang wzbogacony o tysiąc wspaniałych wierzchowców, co znacznie wyrównało dysproporcję sił.

31.3. Premierowi i kobiecie się nie odmawia *Zjednoczone Królestwo–Stany Zjednoczone*

Wymiana technologii istotnych dla wysiłku wojennego wcale nie była między sojusznikami powszechna i oczywista. W czasie II wojny światowej Japończycy nie mieli dostępu do niemieckich badań nad radarem, co w połączeniu z niedocenieniem tej technologii sprawiło, że w morskich bitwach nie byli w stanie dorównać w pojedynkach artyleryjskich Amerykanom, a walka nocna była dla nich w zasadzie niemożliwa.

Amerykański system kierowania ogniem Mk37 i Mk38 dawał kolosalną przewagę, która szczególnie widoczna, a zarazem dotkliwa stała się w bitwie w zatoce Leyte w 1944 roku: starcie pod Samar musiało być mocno frustrujące dla dowódcy japońskiego ciężkiego krążownika Kumano. Atakujący go lekki niszczyciel USS Johnston, zupełnie nieopancerzony i dysponujący działami kalibru ledwie 127 mm, skrócił dystans i mając przewagę zwinności, pstrykał natrętnie przeciwnika, zaliczając co najmniej 45 trafień (!), co w końcu zapaliło olbrzyma od dziobu po rufę i wystawiło na celny atak torpedowy. Krótco potem amerykański Dawid został kilkakrotnie trafiony, zdołał jednak skryć się w szkwale. Tam ponownie uruchomił radarowe systemy celowania, by ze środka szkwale ostrzeliwać japońskie okręty. Dla Japończyków, kierujących ogień na wskazania optyczne i wspomagających się obserwacją barwionych rozbryzgów, coś takiego było poza zasięgiem możliwości.

Tak wyglądała w praktyce współpraca państw Osi. Ale analogiczne historie rozgrywały się po drugiej stronie. Brytyjczycy przez dłuższy czas nie ujawniali swojego programu dekryptażu ULTRA. Wzajemne podpatrywanie technologii przez sojuszników było na porządku dziennym, tak samo jak ich pieczołowite pilnowanie.

Jeden z zabawniejszych epizodów podpatrywania tajemnic zdarzył się w czasie I wojny światowej. Pewna amerykańska dziennikarka skierowała do brytyjskiej admiralicji życzenie obejrzenia wnętrza brytyjskiego okrętu

podwodnego. Takie wycieczki cywilów były w tamtych czasach niemożliwe, ale gość z „sojuszniczej” Ameryki był nie tylko uparty, lecz także dysponował odpowiednimi walorami urody. A angielscy dżentelmeni pięknej kobiecie nie odmawiają.

Admirał Brownrigg, cenzor brytyjskiej marynarki, zorganizował wzorcową wizytę w naprawianym podówczas w stoczni Chatham okręcie podwodnym uszkodzonym przez niemiecką minę. Dziennikarka zobaczyła wszystko, co tylko chciała, poczęstowano ją obiadem, spełniano wszelkie jej życzenia i odesłano za ocean, by mogła opisać ze szczegółami wnętrze brytyjskiej łodzi.

Ups! Niestety nie brytyjskiej — akurat ten okręt był produkcji amerykańskiej stoczni należącej do Bethlehem Shipbuilding Corporation. Należała ona do słynnego magnata stalowego Charlesa Schwaba, którego ryzykowna inwestycja w produkcję dwuteowników (stalowych belek o przekroju w kształcie litery H) w 1908 roku otworzyła drogę do rewolucji w budownictwie, umożliwiając m.in. konstrukcję drapaczy chmur ¹⁹³.

Porady praktyczne

Użycie fortelu

A. Wysonduj słabe strony przeciwnika

Pamiętaj, aby uważnie słuchać słów i obserwować działania oponentów. Słowa te ujawnią ich zamysły, stan morale i inne ważne informacje. Kiedy je poznasz, możesz łatwo odkryć właściwy sposób przeciwdziałania.

Zależnie od okoliczności ludzie skłonni są wierzyć w to, co spełnia ich pragnienia i oczekiwania, ale i w to, czego najbardziej się obawiają. Swoje obawy często okazują na zewnątrz poprzez działanie: to, co mówią, ale też i to, czego nie mówią.

Własne usta są dla człowieka największym zdrajcą tego, co skrywane w sercu i umyśle. Nierzadko ludzie używają obelg, na które sami są wrażliwi, atak bezwiednie kierując w miejsca (np. traumy emocjonalne), które sami posiadają. („Nie odzywam się do ciebie”, mówi żona do męża. „Dzięki!” odpowiada mąż, zapalony wędkarz).

Nastawiaj uszu, by to wszystko wyłapać. Nawet błaha wzmianka może dostarczyć informacji przynoszącej zwycięstwo. Z tego punktu widzenia zdrajcą i podwójnym szpiegiem może być każdy, kto dostarcza użytecznych informacji, choćby nawet był oddanym stronnikiem zdradzanego.

B. „Nie ufaj kobiecie z przodu, mułowi z tyłu, a kapłanowi ze wszystkich stron”

Doświadczony „gracz” winien wyznawać jedną tylko zasadę: całkowity brak zaufania do kogokolwiek. Nie powinien też przejawiać żadnych ludzkich uczuć. To przykre, ale wszystko, co budzi pozytywne emocje, powinno być podejrzane. Dotyczy to nawet osób najbliższych, czego dobitnie dowodzi prawdziwe oblicze Zofii Beynar-O’Bretenny, agentki SB, która — jak w roku 2002 ujawnił IPN — poślubiła Pawła Jasienicę w trakcie realizacji zadania inwigilacji tego historyka¹⁹⁴.

Przyrodzona (a więc instynktowna) i wyuczona wrażliwość i spostrzegawczość w sferze emocji oraz zachowań społecznych jest częścią tzw. inteligencji emocjonalnej. W tej sferze zdecydowaną przewagę mają kobiety, które są o wiele bardziej receptywne na emocje. Kobieta o wiele swobodniej porusza się wśród zjawisk, które dla mężczyzn są często zupełnie niewidoczne. Autor zaryzykuje nawet twierdzenie, że emocje oraz ich wyrazy (świadome) i objawy (mimowolne) są przez kobiety traktowane na równi z materialnymi składnikami rzeczywistości. Stawia je to w uprzywilejowanej pozycji, gdy pojedynek umysłów rozgrywa się właśnie

w świecie emocji i relacji międzyludzkich: miłości, pożądania, instynktów seksualnych i macierzyńskich. Poziom orientacji i oswojenia emocjonalnego pola walki (patrz OODA »35.1) sprawia, że mężczyźni są w tych potyczkach beznadziejnie zdeklasowani.

Obrona

C. Sam dozuj sobie nagrody

Samodyscyplina (w znaczeniu odporności na pokusy) i realistyczne oceny własnych słabości pomogą utrzymać się każdemu w odpowiedniej gotowości do działania. Wytrenuj odporność na pokusy. Unikaj sytuacji, w której tracisz kontrolę nad własnym zachowaniem. Kanalizuj własne zachowanie odpowiednim nagradzaniem się za dyscyplinę i wytrwałość. Samodzielne dozowanie nagród zapewnia wolność od manipulacji — jeśli nagrody będą dozowane przez innych, możesz popaść w zależność od nich.

Pamiętaj o eksperymencie z czekaniem na drugie ciastko. Dzieci, które umiały powstrzymać swoje łakomstwo, w późniejszym życiu osiągały więcej.

D. Obserwuj własne uczucia i emocje

Gdy zaobserwujesz u siebie nagły wzrost pozytywnych uczuć wobec kogoś, natychmiast wzmóż czujność i zbadaj, czy nikt tobą nie manipuluje. Zadaj sobie pytanie: „Jakie korzyści może odnosić obiekt naszych uczuć lub jeszcze jakaś osoba?”.

Jeśli stawka rozgrywki jest duża, to w razie potwierdzenia wątpliwości bądź niemożności rozstrzygnięcia — powiedz krótko „do widzenia”. Chińska mądrość uczy: „Dobre sprawy nie zwodzą ludzi; to, co zwodzi innych, nie jest dobre”. Oznacza to, że jeśli osoba nie ma złych zamiarów, nie ma powodu ukrywać swoich motywów ani stosować nieczystych

zagrywek. Osoba mająca coś do ukrycia na próby podpytywania o zamiary zacznie reagować bardzo emocjonalnie.

E. Wykształć w sobie niezłomne zasady i silną wolę

Skuteczność *fortelu pięknej kobiety* zasadza się na wykorzystaniu słabości charakteru, istnienia nieuświadomionych, niespełnionych potrzeb itp. Należy więc znać siebie i swoje słabości, wykształcić silną wolę i niezłomne zasady.

Jeśli wytrenowanie podwładnych, aby byli odporni na pułapkę pięknej kobiety, jest niewykonalne, szef lub dowódca musi zapewnić im i kontrolować odpowiednie źródło zaspokajania podstawowych potrzeb społecznych psychicznych i cielesnych. Stąd dobrze zorganizowana armia organizuje swoim żołnierzom odpowiednie warunki rozładowania napięcia seksualnego, które nie powodują obniżenia siły bojowej.

F. Próbę użycia fortelu obróć na swoją korzyść

Piękna kobieta pojawiająca się znikąd jest często kimś sterowanym z zewnątrz. Możliwe, że miała miejsce tzw. intoksykacja, czyli wprowadzenie uśpionego agenta w pobliże osoby-celu. Piękna żona może przekazywać informacje przeciwnikowi lub latami czekać na zaistnienie punktu zwrotnego, w którym podejmie działanie.

Możesz przejąć kontrolę nad relacją i karmić przeciwnika fałszywymi informacjami lub zaaranżować sytuację, która sprawi, że zleceniodawca utraci zaufanie do swojego narzędzia. Takie podjęcie gry i udawanie, że fortel pozostał nieodkryty, by w tym czasie szykować się do konfrontacji, to fortel *udawać słabość i nieporadność* «27.

fortel trzydziesty drugi: Fortel pustego miasta

空城計

Fortel podwójnego blefu.

Gdy jesteś słaby, a twoje możliwości obrony są wyczerpane... pokaż to. Podejrzliwy przeciwnik pomyśli, że ta okazana słabość jest jedynie podstępem, a w rzeczywistości jesteś silny i zastawiasz na niego pułapkę.

Wzorzec

Istotą fortelu jest ukrycie swojej słabości przez otwarte jej zademonstrowanie. Takie podwójne oszustwo sprawi, że ostrożny przeciwnik zaniecha ataku, co jest celem fortelu. Szersza wykładnia: **spraw, by przeciwnik uznał prawdę za kłamstwo**. Skłoń go do tego, aby nie wykorzystał on swojej przewagi i siły.

W języku wojskowym fortel to dyslokacja (patrz [s. 135](#)), ale nie funkcjonalna ani przestrzenna, bo siły wroga są na pozycji i w czasie dogodnym do zadania ciosu, lecz dyslokacja mentalna — odwiedzenie tamtego od podjęcia decyzji o użyciu sił.

Fortel pustego miasta służy do unikania walki. Zwyczajna praktyka stosowania forteli nakazuje ukrywać słabe pod pozorem silnego lub silne pod pozorem słabego. Ten powszechnie stosowany podstęp jest łatwy do rozszyfrowania — ukrywanie stanu rzeczy przez otwarte, a czasem ostentacyjne tworzenie obrazu przeciwnego jest stosowane powszechnie. Ale temu, kto spodziewa się podstępu, można zaryzykować pokazanie prawdy — prawdziwą siłę lub jej brak. Wtedy tamten uzna prawdę za pozory.

Blefu nie da się zastosować wobec każdego przeciwnika z równym skutkiem. Najlepszą ofiarą jest ktoś z natury strachliwy, podejrzliwy lub mający powody przypuszczać, że szykujesz właśnie jakiś podstęp. Mechanizm polega na wykorzystaniu tego strachu. Tu warto raz jeszcze przywołać słowa Stanisława Czosnowskiego:

Ludziom, którzy mi nie dowierzają, mówię zawsze prawdę. Jest to jedyny sposób, aby ich oszukać.

Wszystko, czego potrzebujesz, to rzucić na scenę rozgrywki element, który nie pasuje do obrazu mentalnego w głowie przeciwnika i zaburzy jego ocenę sytuacji. *Fortel pustego miasta* jest więc manifestacją wzorca *umieść kwiaty w koronie drzewa* «29.

Użycie podwójnego kłamstwa może przynieść rezultaty nadspodziewanie pozytywne, ale niestety jest to współmierne do ryzyka. Wymaga ułańskiej fantazji. Komentatorzy zalecają realizację fortelu jedynie w krytycznych sytuacjach, gdy zagranie *va banque* to jedyna droga ratunku.

Przykłady historyczne

32.1. Fortel pustego miasta OPOWIEŚĆ ŹRÓDŁOWA, Chiny, Okres Trzech Królestw

Dowodzona przez Ma Su armia państwa Shu 蜀 poniosła wielką klęskę w bitwie pod Jieting. W trakcie transportowania zapasów do Xicheng zwiadowcy zameldowali o sunącej szybko w ich kierunku armii dowodzonej przez Sima Yi. Siły przeciwnika miały liczyć 150 000 żołnierzy.

To była zła wiadomość dla Zhuge Lianga. Niedobitki, którymi przewodził, były rozciągnięte na szlaku przerzutu zaopatrzenia. Zhuge, dowodząc osobiście wojskami Shu, pozostał na terenie wroga ze zbieraniną liczącą ledwie 5000 żołnierzy. Nie dało się zejść z drogi nadciągającej armii, a próba podjęcia obrony mogła oznaczać jedynie unicestwienie przez przeważające siły.

Po namyśle Zhuge zdecydował się stawić czoła przeciwnikowi mimo jego miażdżącej przewagi. Jego zamysł wymagał, aby odpowiednio przygotować niewielki warowny gród, w którego pobliżu się znalazł. Zhuge rozkazał żołnierzom ukryć proporce bojowe. Do każdej z czterech szeroko otworzonych bram miasteczka wysłał oddziały liczące po dwudziestu przebranych w cywilne ubrania żołnierzy. Nikt nie mógł opuszczać miasta ani czynić rozgardiaszu: każdy naruszający te rozkazy miał być zabity na miejscu.

Sam Zhuge, w towarzystwie dwóch przybocznych, udał się na wieżę strażniczą nad jedną z bram, kazał zapalić aromatyczne kadzidełka i rozpoczął spokojnie grać na cytrze, obserwując przy tym okolicę.

Gdy szpica armii Wei zbliżyła się do bram miasta, jej żołnierze zobaczyli jedynie sielski krajobraz i spokojną codzienną krzątanie mieszkańców. Było to nieco dziwne. Nie dostrzegli ani śladu poruszenia wywołanego pobliską bitwą, ani wzmożonej aktywności mieszkańców małego grodu, wokół którego toczyły się działania wojenne. W okolicy bram zamiatali ulice obojętni na przybyszów ludzie.

Wtem zwiadowcy rozpoznali Zhuge Lianga grającego na cytrze! Natychmiast wrócili, aby złożyć raport. Sima nie dał wiary ich słowom i sam udał się w stronę miasta — tam przekonał się na własne oczy, że Zhuge Liang rzeczywiście pogodnie zajmuje się muzykowaniem, a ludzie ewidentnie wyglądający na żołnierzy kręcą się przy niestrzeżonych wrotach. Wyraźnie na coś czekali.

Sima Yi nie czekał — nakazał natychmiastowy odwrót. Znał doskonale Zhuge Lianga, któremu w obmyślaniu forteli nikt nie mógł dorównać. W ten sposób potężna armia wycofała się w popłochu przed garstką uciekinierów. Wniosek Sima Yi był prawidłowy — gdy Zhuge realizował jakiś fortel, nie dało się go pokonać!

32.2. Major Strzyżewski dorównuje fantazją Kmicicowi *Polska–Austria, 1809 rok*

„Owóz między gośćmi zjawiał się także major Strzyżewski. Z kampanii w roku 1809 pozostało mu jedno wspomnienie, jak jedynie za pomocą odwagi i przytomności umysłu dokonał rzeczy w wojennej historyi dość rzadkiej. Był on podówczas kapitanem i z podjazdem złożonym z czterech ułanów zapędził się pod miasto Brzeżany. Tam stał na kwaterach oddział austriacki częścią z wojska, a częścią z rekrutów złożony i do 4000 ludzi liczący. Strzyżewski, nie spotkawszy żadnych placówek, wjechał do miasta i tu dopiero spostrzegł, że sam wlaźł w garść nieprzyjacielowi. Udaje więc parlamentarza, pyta o kwaterę generała i wszedłszy, zastaje go jeszcze w łóżku. Nie tracąc więc chwili, mówi do niego: »Jesteś w Brzeżanach otoczony, my panami miasta, poddaj się ze swoją komendą albo ci w łeb wypalę«. Spisano kapitulacją i tak w pięć osób wzięto do niewoli cztery tysiące ludzi bez wystrzału. Strzyżewski, posunięty na majora i ozdobiony dwoma krzyżami za waleczność, miał za sobą urok bohaterstwa” ¹⁹⁵.

32.3. Kapitan Langsdorff wpędzony w samobójstwo przez podstępnych Brytyjczyków Południowy Atlantyk–Montevideo, 1939 rok

Niemiecki pancernik kieszonkowy Admiral Graff Spee pełnił funkcję rajdera, zatapiając u wybrzeży Ameryki Południowej dziesięć brytyjskich statków o łącznym tonażu 50 000 BRT. 13 grudnia 1939 roku w pobliżu ujścia La Platy wywiązała się bitwa między tym niemieckim... — no właśnie, statkiem czy okrętem? — a okrętami brytyjskimi. Po ciężkim uszkodzeniu krążownika Exeter Graff Spee, również uszkodzony w starciu, musiał schronić się w neutralnym porcie Montevideo w Urugwaju ¹⁹⁶.



Molo w Montevideo, stolicy Urugwaju, z którego tłumy obserwowały samozatopienie niemieckiego rajdera Admiral Graff Spee. Zdjęcie współczesne

Brytyjczycy byli krok od sukcesu, jednak mieli częściowo związane ręce. W takich momentach bohaterowie chińskich opowiadań zwykle mówią *bi chu qibing* — teraz trzeba użyć sił specjalnych *qi* (必出奇兵, patrz ramka na s. 268–269). Mówiąc prosto, zamiast pocisków w ruch poszły fortele.

BBC wyemitowało przez radio informację, jakoby do ujścia La Platy zbliżał się lotniskowiec Ark Royal i kolejny krążownik liniowy. Brytyjski attaché morski, wiedząc dobrze, że jego telefon był podsłuchiwany, zadzwonił do ambasadora w Buenos Aires i zamówił 2000 ton oleju napędowego. Nakazał, aby tego samego wieczoru w argentyńskiej bazie Mar del Plata paliwo było do dyspozycji dwóch mających tam przybyć jednostek.

Dowódca niemieckiego rajdera nie miał możliwości sprawdzenia wiarygodności tej informacji, tak więc pod presją czasu (limit przebywania w porcie neutralnym wynosił 72 godziny), zwolniwszy jeńców, 17 grudnia przed świtem opuścił port i na oczach tysięcy gapiów dokonał samozatopienia. Wkrótce okazało się, że podstępni limoniarze nie mieli w zanadrzu żadnego lotniskowca: w rejon ujścia La Platy dotarł tylko krążownik Cumberland. Langsdorff zastrzelił się pięć dni później¹⁹⁷.

Postscriptum: Kapitana Langsdorffa to nie pocieszy, ale innym razem wzorzec ujawnił się na szkodę Royal Navy. Miało to miejsce w czasie walk wokół wybrzeży Norwegii w kwietniu 1940 roku. Siły inwazyjne obu stron pojawiły się w tym teatrze działań jednocześnie. Jednak Niemcy byli lepiej przygotowani do walki i szala zwycięstwa szybko zaczęła przechylać się na ich stronę.

Brytyjczycy mieli nadal zdecydowaną przewagę na morzu, do tego właśnie odnieśli kilka zwycięstw w fiordach w rejonie Narwiku — 11 i 13 kwietnia zatopili lub uszkodzili dziewięć niemieckich niszczycieli. Byłoby więcej, gdyby brytyjska admiralicja nie uwierzyła w błędną depezę własnego rozpoznania morskiego o tym, że Niemcy kierują do walki dwa pancerniki Scharnhorst i Gneisenau. Ten meldunek spowodował duże zamieszanie w brytyjskich planach operacyjnych. W rezultacie nadmiernej

ostrożności z rejonów walk wycofano szybko znaczne siły morskie, co umożliwiło Niemcom łatwiejsze opanowanie Norwegii ¹⁹⁸.

Porady praktyczne

Użycie fortelu

A. Pomysłowość wzięta z desperacji

Podstawowym warunkiem sukcesu użycia tego fortelu jest sprawienie, żeby wróg nie poznał prawdziwej, rozpaczliwej sytuacji desperata i nie wykorzystał swojej przewagi. Reszta zależy już tylko od inwencji stosującego fortel.

Wśród możliwych wariantów są takie: wróg powinien uwierzyć, że umocnienia, które chce zaatakować, są już opuszczone przez obrońców, nie ma więc sensu ich atakować. Możliwy jest też wybieg odwrotny: sekretne opuszczenie stanowisk tak, aby wróg podejrzewał podstęp i nadal szykował frontalny atak, zamiast próbować przeszkodzić w manewrze wycofania.

Obrona przed fortem

B. Rozpoznaj siły przeciwnika

Sukces tego, kto stosuje *fortel pustego miasta*, zasadza się na tym, że przeciwnik nie zna prawdziwej sytuacji. Dlatego przede wszystkim prowadź metodyczne rozpoznanie rzeczywistych możliwości przeciwnika. Możliwe, że skłonił cię do niepotrzebnej ostrożności.

Przeciwnik wykorzysta schemat podobny do primingu (patrz ramka na s. 110–112). Odkryje, na jakie bodźce jesteś wyczulony, a następnie wprowadzi je do gry, aby jak najskuteczniej wpłynąć na twoje zachowanie. Zamierzonym efektem będzie to, że porzucisz właściwą drogę

postępowania. Staraj się więc myśleć jasno, miej na wodzy własną wyobraźnię. Szukaj elementów, które nie pasują do całości, a przy tym wyglądają jak próba manipulowania twoim zachowaniem i emocjami.

C. Bądź cierpliwy, przeczekaj przeciwnika

Stosujący fortel zwykle stara się kupić więcej czasu. Jeśli tylko czas gra na niekorzyść przeciwnika, kluczem w skutecznej neutralizacji fortelu będzie cierpliwość. Poczekaj, aż czas zmusi go do ruchu: zdecyduje się wyjść z ukrycia lub po prostu uzna własny fortel za nieudany. Będzie to bierne użycie fortelu *uderz w trawę, aby wypłoszyć węża* «13.

Aby przyspieszyć ten proces, można zastosować fortel *wywab tygrysa z gór* «15: pokaż przeciwnikowi, że rezygnujesz z walki. Możesz też udawać głupiego, co zaleca fortel *udawaj szalonego, zachowaj zmysły* «27: okaż, że się przestraszyłeś, a jednocześnie szykuj niespodziewane posunięcie.

fortel trzydziesty trzeci: Fortel przewerbowanego szpiega i siania niezgody

反間計

Zdezorganizuj przeciwnika. Użyj jego własnych ludzi (przekonwertowanych szpiegów, zaufanych popleczników, szeregowych podległych itp.), aby sabotować jego zdolność do celowego i produktywnego działania. Wniecaj nieporozumienia i konflikty wewnątrz obozu wroga, wprowadzaj w błąd, zarażaj niezgodą. Podsuwaj mu spreparowane i mylące informacje, psuj jego organizację i spraw, by skuteczne działania stały się niemożliwe. Przekupuj podwładnych, by siać nieufność i sterować jego działaniami.

Jeśli podsuniesz mu odpowiednio spreparowane „sekrety” poprzez źródło, któremu ufa, będziesz mógł pokierować jego poczynaniami.

Wzorzec

Metodą konia trojańskiego wpuść w umysł i szeregi przeciwnika informacje, które zakłócą jego funkcjonowanie albo pozwolą sterować jego poczynaniami. Doprowadź do tego, aby przeciwnik własnymi siłami zaszkodził sobie od środka. Cel fortelu zdefiniowany językiem teorii wojny

manewrowej to realizowane z wyprzedzeniem zakłócenie aktywności przeciwnika tak, aby nie przybrał formy umożliwiającej skuteczną obronę.

Składnikiem tego fortelu jest posłużenie się czymś lub kimś w warunkach wytworzonej wcześniej relacji zaufania. Dwie wykładnie to (1) dosłowna: skłóń szpiegów przeciwnika (najczęściej za pomocą brzęcząco-szeleszczących argumentów), aby pracowali dla ciebie; (2) szeroka: zasiej niezgodę w jego szeregach, zburz jedność, jednomyślność i wywołaj brak wzajemnego zaufania.

W ostatnim z rozdziałów *Sztuki wojny* Sun Zi zaleca wykorzystanie szpiegów, preferując kaptowanie szpiegów przeciwnika — wtedy zaufanie do informacji, które mu podsuwasz, nie musi być budowane od zera. Dodatkowo szpieg pochodzący od wroga jest znacznie cenniejszy niż twój własny, wysłany z misją na teren wroga, gdyż ma większą swobodę działania i lepsze rozeznanie warunków.

Użyteczność fortelu i dysproporcja użytej siły do efektu bierze się z tego, że brak zaufania jako stan umysłu działa podobnie jak panika i strach — jest zaraźliwy. Wystarczy wywołać reakcję łańcuchową, a lawina samozgubnych zachowań będzie sunąć już bez żadnej dalszej ingerencji zewnętrznej siły.

Fortel to też skłócenie przeciwnika bez pomocy szpiegów. Dobrą ilustracją jest starannie wybrany przez Niemców moment ujawnienia zbrodni katyńskiej. Istnieją silne dowody, że sprawa była im znana już w roku 1942, jednak odkrycie masowych mogił ogłoszono 13 kwietnia 1943 roku. Niewyważona reakcja rządu polskiego na uchodźstwie dała Sowiecom pretekst do zerwania stosunków dyplomatycznych, co zniweczyło prowadzoną przez generała Sikorskiego politykę pojednania z ZSRS, ale też wywołało poważne napięcia między polskimi przywódcami a uciszającymi ich Brytyjczykami. Ci ostatni lękali się m.in. o możliwość dogadania się Hitlera i Stalina, w związku z czym, choć doskonale

wiedzieli o tym, kto był sprawcą mordów, oficjalnie wspierali wersję sowiecką o winie Niemców¹⁹⁹.

Wspólnym mianownikiem obu wariantów fortelu jest to, że cel realizowany jest od środka siłami ludzi zaufanych (w tym sojuszników) lub współpracownicy ofiar. Inaczej jeszcze: cel to doprowadzenie do chaosu informacyjnego, który uniemożliwia lub wypacza normalne funkcjonowanie relacji społecznych, takich jak zasada wzajemności, poczucie wspólnego losu czy zdolność wchodzenia w tryb „komunistyczny” opisany w ramce na s. 650–654. W szerszym ujęciu fortel polega na wzbudzeniu u przeciwnika aktywności, która przynosi szkodę jemu samemu. To można rozumieć jako wariant fortelu *zabij pożyczonym nożem* «3 — w którym wykonawca jest jednocześnie ofiarą.

PS Drogi Doradco, gdy wszystko inne zawiedzie, pamiętaj o niebieskich śrubkach!

— Stanisław Lem, *Cyberiada*

Skupmy się na bardziej dosłownym rozumieniu. Pozyskiwanie podwójnych agentów i użycie ich do modyfikowania zamysłów i planów przeciwnika wymaga czasu i wyczucia. Kreowany obraz sytuacji musi być spójny z innymi działaniami dywersyjnymi. Jednak warto zainwestować w ten wysiłek. Jeśli szpiegzy dostarczą będą należycie spreparowane dane wywiadowcze, to ośrodek decyzyjny przeciwnika będzie działał w oparciu o błędne oceny, a więc będzie reagował nie na rzeczywiste, ale na zmanipulowane sytuacje.

Przy wykryciu szpiega najmniej pożyteczną rzeczą będzie go aresztować czy zabić. Lepiej jest ograniczać skutki działania wykrytego i poznanego wroga, niż od nowa wykrywać tych, którzy pojawią się w miejsce złapanych. Dlatego w pracy agencji wywiadu powszechnie praktykuje się przewerbowanie. Schwytanego agenta należy przewerbować, przekupić lub

zręcznie podsuwać mu fałszywe informacje, by dostarczał je do zleceniodawcy.

Przykłady historyczne

33.1. Jiang Gan kradnie list Chiny, schyłek dynastii Han, 208 rok (mapa).

W roku 208 Cao Cao został pierwszym ministrem na dworze upadającej dynastii Han. Miesiąc po nominacji wyruszył na czele dwustutysięcznej armii, aby zniszczyć połączone armie Sun Quana z Wu 吳 oraz Liu Beia z Shu 蜀. Obaj władcy świeżo powstałych królestw mieli doświadczenie w walkach na wodzie, jednak armia Cao Cao składała się w większości z żołnierzy wychowanych na północy i przywykłych jedynie do walki konnej i pieszej na równinach. Cao Cao został przez to zmuszony polegać na doświadczeniu dwóch schwytych wcześniej admirałów: Cai Mao i Zhang Yuna. Ich zadaniem miało być zgromadzenie odpowiedniej floty oraz przyuczenie wojsk do walki na wodzie.

Wkrótce widok sprawnie prowadzonych manewrów zaniepokoił Zhou Yu, dowodzącego wojskami Wei. Uznał, że obaj admirałowie powinni być natychmiast wyeliminowani z gry. W tym czasie jeden z doradców Cao Cao, zwący się Jiang Gan, przybył do obozu armii Wei z misją przekonania generała Zhou Yu, by poddał się siłom Cao Cao. Zhou Yu i Jiang Gan byli przyjaciółmi z czasów szkolnych, więc Cao liczył na to, że Jiang namówi przeciwnika do zaniechania walki.



Czerwone Klify. Rejon, w którym w 208 roku rozegrała się słynna bitwa.

Gdy doszło do spotkania, Zhou Yu odmówił rozmowy o swoim przejściu do obozu przeciwnika. Zamiast tego zaproponował ucztę i wspomnienie dawnych czasów, co oznaczało co prawda elegancją, ale — nie bójmy się tego słowa — libację.

Na koniec imprezy obydwaj panowie, udając przed sobą kompletnie spitych, ułożyli się do zasłużonego odpoczynku w namiocie gospodarza. Jiang skorzystał z „głębokiego pijackiego snu” przyjaciela i realizując swoją misję, przetrzepał jego papiery. Wtedy właśnie znalazł na stole list pisany ręką Cai Mao i Zhang Yuna, którzy deklarowali w nim, że służą Cao Cao pod przymusem. W liście ujawniali, że w odpowiednim momencie przejdą na stronę przeciwnika — w stylu możliwie zbliżonym do wyczynu Czerwonego Października. Wstrząśnięty informacją Jiang odłożył list i powrócił do udawanego snu. Po jakimś czasie jego gospodarz został obudzony i wywołany na zewnątrz. Nasłuchujący pilnie Jiang usłyszał, jak ktoś mówi teatralnym szeptem: „Cai Mao i Zhang Yun przybyli”.

Oczywiście list był spreparowany, a cała scena przybycia admirałów odegrana specjalnie na użytek uszu Jiang Gana. Ten dokimiał do rana i zdecydował, by ukraść list. Po powrocie do obozu Cao Cao zdał relację ze swoich odkryć. Gdy Cao usłyszał relację i zobaczył list, wpadł w furję (zapewne nie gorszą niż furia Hitlera zobrazowana w słynnym klipie z filmu *Upadek*) i nakazał natychmiastowe ścięcie dwóch nieszczęśników.

W ten sposób Zhou sprawił, że sam Cao Cao pozbył się dwóch ludzi mogących skutecznie dowodzić jego flotą. Ten ponoć dość szybko zorientował się w fortelu, jednak nigdy nie przyznał się do tego otwarcie.

33.2. Generał Han Shizhong pogania wrogom kota Chiny, Północne Song, 1134 rok

Han Shizhong (1089–1151) to słynny, znany z niezrównanej sprawności generał służący wiernie dynastii Song. W czasach, w których żył, imperium padało ofiarą coraz śmielszych ataków ze strony państw niechińskich, które zajęły rdzennie chińskie tereny na północy i napierały na południe.

W roku 1134 nastąpiła kolejna inwazja państwa Jin. Gubernator zaatakowanych terenów Song uciekł, nie podejmując walki, więc siły Jin, nie napotykając oporu, posuwały się naprzód i zbliżały się do rzeki Jangcy.

Przekroczywszy położoną na północ od Jangcy rzekę Huai, przeciwnik zaczął zagrażać miastu Yangzhou, które Han Shizhong intensywnie przysposabiał do oblężenia. W tym czasie władca Song wysłał posłańców, aby paktować z najeźdźcą. Byli nimi Wei Liangchen i Wang Hui. Generał Han wiedział skądinąd, że posłowie utrzymywali przyjacielskie relacje z ważnymi osobistościami i generałami państwa Jin i łatwo mogli zdradzić własny kraj, pomagając Jin w podboju.

Han Shizhong, mistrz wykorzystywania do maksimum skromnych środków i choćby najmniejszych okazji, nie omieszkał pokrzyżować im

planów. Wziął obu wysłanników pod dyskretną obserwację i zorganizował dla nich finezyjnie zaplanowane przedstawienie.

Gdy więc posłowie przekraczali bramy miasta Yangzhou, natknęli się na wymaszerowującą awangardę armii cesarskiej. Zapytani żołnierze dali się pociągnąć za języki i odpowiedzieli, że zmierzają do ujścia rzeki, by bronić znajdującej się tam ważnej przeprawy. Później posłowie zostali przyjęci przez Han Shizhonga w jego kwaterze. Tam generał pozwolił im podejrzeć jednym okiem rozkazy cesarskie nakazujące, aby garnizon Yangzhou skierować do obrony ujścia rzeki.

Wkrótce posłowie pozostawili za sobą miasto i skierowali się na północ, by nawiązać negocjacje z dowództwem wroga. Już następnego dnia zostali przechwyceni przez oddział konny armii Jin i doprowadzeni do miasta Tianchang. Zapytani o ruchy wojsk Song odpowiedzieli wedle swojej najlepszej wiedzy, że będąc w Yangzhou, widzieli wojska Han Shizhonga opuszczające miasto i idące na wschód, w kierunku Guazhou.

W tym czasie generał Han szykował już zasadzkę. Gdy tylko dowiedział się, że posłowie opuścili Dayi, które było w połowie drogi między jego własną kwaterą a głównym obozowiskiem Jin, wyruszył z armią naprzeciw nadciągającym wrogom. Rozmiescił swoje wojsko w wyrafinowanym kotle składającym się z kilku kolejnych pierścieni okrążenia. Uszykowani tak do szturmowi żołnierze mieli na sygnał zaatakować zbliżającego się wroga. Ich zadanie było proste: „Gdy usłyszycie bębny, powstańcie i uderzcie na nich ze wszystkich stron!”.

Generał armii Jin, który usłyszał relację posłów Song, odesłał ich do głównodowodzącego inwazją księcia Wuzhu, a sam uszykował armię do szybkiego marszu na Yangzhou, które według właśnie otrzymanych informacji było bronione jedynie przez szkieletową załogę. Komunikatem

wyruszyła kawaleria pod dowództwem Tuobujia. Siła ta została zaatakowana przez niewielki wysunięty oddział Songów.

Oddział ten był, jak łatwo się domyślić, przynętą. Kawalerzyści Jin z łatwością odparli atak, a potem rzucili się za umykającym przeciwnikiem... prosto na czyhających w zasadzce i czekających na sygnał żołnierzy Song. Tak jak było im rozkazane, na dźwięk bębnow powstali oni jak jeden mąż i zwarli się z konnicą Jin. Piechurzy Song walczyli z niezorganizowanym w żaden szereg wrogiem, dzięki temu przewaga kawalerii uzbrojonej w łuki i długie miecze została zniwelowana. Konie padały pod ciosami potężnych toporów bojowych, a jeźdźcy byli dobijani chwilę potem. Ich pechowy i nie dość ostrożny dowódca zdołał ratować się ucieczką.

Dowodzący awangardą generał wrócił do Tianchang, złorzecząc okrutnie na posłów, którzy dostarczyli fałszywe informacje. Swój raport posłał do głównodowodzącego, który dowiedziawszy się o porażce spowodowanej rozbieżnościami w „danych wywiadowczych”, nakazał uwięzienie całego orszaku poselskiego.

33.3. Niesforni tubylcy na granicy prusko-sowieckiej Polska, od XVII wieku do (niestety) czasów współczesnych²⁰⁰

Pewnego razu drogą szedł jakiś człowiek, niosący przerzucony przez plecy worek. Idący za nim inny podróżnik zauważył, że mężczyzna co jakiś czas zdejmuje worek z pleców, mocno nim potrząsa, aby ponownie przerzucić przez ramię i kontynuować marsz.

Zaciekawiony podróżnik dogonił niosącego worek, zrównał się z nim i zapytał grzecznie: „Przepraszam, a co niesie pan w tym worku?”. „Muchy”, padła odpowiedź. „A dlaczego pan nimi tak potrząsa?” „Żeby mi się nie zorganizowały”.

— anegdota rumuńska z czasów rządów Ceaușescu

Rzeczpospolita Obojga Narodów w XVI i XVII wieku była silnym mocarstwem. Dlatego potęgi sąsiadujące po sąsiedzku podejmowały mniej lub bardziej jawne działania zmierzające do wewnętrznego osłabienia przyszłego przywiślańskiego kraju.

Każdy, kto stawia sobie tak długofalowy cel i chce go konsekwentnie realizować, powinien posługiwać się systemem wytycznych ujętych w porządnym modelu stworzonym z użyciem metody naukowej. Taki model przedstawia Vladimir Volkoff (1932–2005). W swojej znakomitej powieści *Montaż* wyciąga z traktatu Sun Zi zestaw zasad. Oto one:

1. Dyskredytuj wszystko, co dobre w kraju przeciwnika.
2. Kompromituj przywódców, wciągaj ich w przedsięwzięcia przestępcze.
3. Podrywaj ich dobre imię, niech obywatele nimi gardzą.
4. Posługuj się ludźmi złymi.
5. Dezorganizuj działalność władz.
6. Siej niezgodę między obywatelami.
7. Podżegaj młodych przeciwko starym.
8. Drwij z tradycji.
9. Zakłócaj zaplecze i aprowizację.
10. By osłabić wolę walki (nieprzyjacielskich żołnierzy) rozpowszechniaj zmysłową muzykę.
11. Sprzyjaj rozwiązłości.
12. Nie żałuj pieniędzy, by zdobyć informacje o przeciwniku.
13. Zbieraj informacje, wysyłając swoich szpiegów²⁰¹.

W *Montażu* Volkoff prezentuje w przystępny sposób autorską teorię dezinformacji. Definiuje w niej tzw. pudła rezonansowe. Są to media lub inne podmioty niekoniecznie powiązane z inspiratorem i autorem dezinformacji, którego nazywa „agentem wpływu”. Pudła powielają efekt

działania dezinformacji i dodają swoją działkę do tworzonego szumu informacyjnego z różnych przyczyn: naiwności, żądzy sławy, mody intelektualnej, chęci podczepienia się pod trend i gorący temat czy braku nawyku krytycznego myślenia. Ich największą zaletą jest działanie „w czynie społecznym” — zwykle ich mrówcza „praca u podstaw” nie kosztuje agenta ani grosza.



Rys. Andrzej Mleczko

Umiejętnie działający agent, inspirator dezinformacji, osiąga swój cel, kształtując w określony sposób mentalność, nawyki myślowe i morale „operowanego” społeczeństwa. Agent stosuje *fortel pożyczonego noża* «3 — jego udział jest trudny bądź niemożliwy do udowodnienia i ofiara nie ma więc z kim walczyć! **Sam agent zwykle nie zajmuje się preparowaniem informacji. Działa na głębszym poziomie: uniemożliwia jej racjonalną analizę.** Co najwyżej podsuwa selektywną mieszankę faktów i dezinformacji. Tak wywierany wpływ jest

najskuteczniejszy, powstające poczucie bezradności tym silniejsze, jeśli ofiary mają przekonanie, że do „tworzącego się” samoistnie (!) chaosu nikt nie przykładą ręki — patrz ramka na s. 498–499. Dlatego ofiara chcąc podtrzymać wolę walki — o czym niżej — winna działać zgodnie z przyjętą roboczo hipotezą, że agent istnieje.

Konkretnym przykładem sytuacji pasującej do powyższego schematu może być pojawienie się artykułu prasowego o rzekomym wykryciu trotylu we wraku prezydenckiego tupolewa, który uległ katastrofie w kwietniu 2010 roku. Nieprecyzyjna informacja wywołała kolejną burzę domysłów, głównie dzięki temu, że uczestnicy dyskusji nie mieli dostępu do informacji źródłowej i spełniającej rygory naukowej sprawdzalności — byli od niej odcięci. Efekt „rewelacji” spotęgowany został brakiem dostępu do zapisów czarnej skrzynki i ekspozycją wraku na celowe bądź przypadkowe zanieczyszczenia. A gdy nie ma dających się racjonalnie analizować faktów, pojawia się sto teorii, opartych na czym tylko się da — teorie takie (tzw. teorie spiskowe) tworzone są zwykle pod wpływem emocji, są więc łatwe do podważenia i ośmieszenia.

Wywoływanie bezradności i frustracji to przykład wspomnianego wcześniej zadania śmierci przez tysiąc cięć. Jest to tym groźniejsze, że trudne do zauważenia, a więc i należytego docenienia. Pamiętajmy, że przyjazne i przewidywalne środowisko życia społecznego przekłada się m.in. na zwiększoną wydajność pracy, poczucie bezpieczeństwa i wzrost wzajemnego zaufania ludzi, mających poczucie jasnego celu i działających w duchu współpracy. Agent wpływu starający się „zmącić wodę” musi te pozytywne zjawiska dezaktywować. Bodaj najlepszą ilustracją takiej metody działania agenta wpływu jest „45 zasad zniewolenia narodu”, zadziwiająco zgodna z koncepcją wojny buntowniczej (s. 227) lista

wytycznych, które w wersji po rosyjsku ponoć znaleziono w kancelarii Bolesława Bieruta²⁰².

Oto kilka wybranych zasad:

14. *Spowodować, aby wszystkie zarządzenia i akty prawne, gospodarcze, organizacyjne (z wyjątkiem wojskowych) nie były precyzyjne.*

24. *Spowodować zakłócenia w punktualności transportów (z wyjątkiem transportu określonego w instrukcji NK 552–46).*

32. *Doprowadzić do maksymalnej rozbudowy administracji biurowej wszystkich stopni. Można dopuszczać krytykę działalności administracyjnej, ale nie wolno pozwolić na jej zmniejszenie ani sprawną pracę.*

45. *Spowodować napływ do szkół wyższych ludzi pochodzących z najniższych grup społecznych, którzy nie wykazują zainteresowań zawodowych, a tylko chęć zdobycia dyplomu.*

Porady praktyczne

Użycie fortelu

A. Szykuj się zawczasu

Zanim jeszcze dojdzie do jawnego bądź ukrytego konfliktu interesów, zbieraj informacje o ludziach, którzy mogą być wykorzystani w rozgrywce: nie tylko haki. Mogą to być ludzie w jakiś sposób pokrzywdzeni przez pracodawcę (tu jednak uważaj na *fortel samookaleczenia* »34) lub żyjący ponad stan, a więc podatni na łapówki.

B. Neutralizuj uzdolnionych dowódców

Skutecznie działającego przeciwnika należy zantagonizować z sojusznikami. Tak zrobił Ludwik XIV w czasie wojny o sukcesję hiszpańską (1701–1714). Rzecz zdarzyła się po tym, jak francusko-

bawarska armia została rozgromiona w bitwie pod Blenheim w sierpniu 1704 roku, ręką międzynarodowej koalicji pod rozkazami księcia Marlborough.

Ta i inne porażki nie pozbawiła Ludwika XVI zdolności kalkulacji. Triumf księcia Marlborough został okupiony poważną daniną krwi. Ludwik kazał więc sporządzić listę kilkuset co znaczniejszych postaci z obozu przeciwnika, którzy stracili życie w pyrrusowych zwycięstwach. List został rozesłany do decydentów strony przeciwnej. Rezultatem tego zabiegu było trwające około roku znaczne ograniczenie przez koalicjantów swobody księcia w jego decyzjach dowódczych.

C. Izoluj ludzi niepewnych, szukaj niezależnych potwierdzeń

Należy dbać o bezpieczeństwo informacji. Im mniej osób posiada do niej dostęp, tym trudniej przeciwnikowi uzyskać wgląd i właściwą orientację. Sprawdzenie lojalności źródeł informacji albo ogólniej — jakości dostarczanych informacji — często daje tylko złudne poczucie bezpieczeństwa. Powieści szpiegowskie i relacje historyczne z walk wywiadów dostarczają tak licznych przykładów podobnych sytuacji, że wymienianie ich tutaj jest chyba niepotrzebne. Dość powiedzieć, że gdy pochodzenie informacji budzi zastrzeżenia, ich źródło należy albo odizolować, albo karmić fałszywkami. To samo dotyczy oczywiście przyjaciół. Nasze niekwestionowane zaufanie może być przecież wywołane sztucznie przez kogoś sprytniejszego od nas, kto dopiero buduje nasze zaufanie (patrz fortel następny)!

Informacje dostarczone przez szpiega winny być zbadane i analizowane obiektywnie. Nie mogą być przyjmowane za dobrą monetę, nawet jeśli szpieg cieszy się zaufaniem dzięki poprzednim osiągnięciom. Może zostać

przecież przekupiony, a wcześniejsze sukcesy mogły mieć na celu uśpienie czujności w chwili decydującej rozgrywki. Należy weryfikować i potwierdzać informacje u różnych źródeł.

D. Przeniknij do wewnętrznych struktur organizacji przeciwnika

Infiltracja szeregów przeciwnika i sterowanie nim od wewnątrz jest wyjątkowo skuteczną metodą „rozpracowania” jego siły. Uderza w newralgiczny punkt jego organizacji — wzajemne zaufanie jego członków, zdolność do podejmowania skutecznych i zorganizowanych działań. Czasem atak wymierzony jest w wizerunek grupy, który przekłada się na wsparcie z zewnątrz.

W czasie II wojny światowej Niemcy tworzyli fałszywe oddziały partyzantów — do walki z prawdziwymi, ale przede wszystkim nękały one ludność cywilną, aby skonfliktować ją z rzeczywistym ruchem oporu. Podobnie działał aparat bezpieczeństwa PRL — daleko posunięta infiltracja szeregów opozycji pozwalała nie tylko na sterowanie jej działalnością, ale umożliwiła później posługiwanie się szantażem i kontrolowane „przekazanie władzy” m.in. w ręce totalitarnych szczęściarzy.

E. Rozbij i dezorganizuj aktywność strony przeciwnej

Wszelki zorganizowany oddolny opór jest zagrożeniem dla grupy trzymającej władzę. Przykładem zdławienia formującej się fali jest ogłoszenie stanu wojennego 13 grudnia 1981 roku. Jego celem było zakłócenie coraz lepiej organizującego się oporu przeciw reżymowi. Ta aktywność społeczeństwa prowadziła do zapaści systemu władzy. Jednym ze świetnych pomysłów na rozminowanie sytuacji było sprezentowanie paszportów najbardziej niesfornym i kłopotliwym aktywistom podziemia.

Obdarowani drogocennym dokumentem sami wysłali się na upragniony Zachód, gdzie byli mniej szkodliwi dla reżymu.

Obrona

F. Broń się przed ekstremistami

Droga do kompromisu często prowadzi niestety przez rezygnację z niektórych ważnych celów. Dlatego w wielu sytuacjach nie sposób odróżnić trzeźwego kompromisu, „realizmu” od inspirowanej przez przeciwnika zdrady (patrz urywek powieści *Luna to surowa pani* na s. 606–607). Z drugiej strony najbardziej zagorzali aktywiści również mogą być kierowani przez przeciwnika. Ich akcje w którymś momencie są w stanie skompromitować cały ruch, skłonić ostrożnych do popędliwości, zaszkodzić negocjacom, dać władzy pretekst do użycia siły.

Tacy prowokatorzy ujawniają się w czasie demonstracji. Atakują oni siły porządkowe po to, aby władza mogła mieć pretekst do ostrej reakcji, a następnie jej usprawiedliwienie.

G. Nie działaj na własną szkodę, nie daj się sprowokować

Pod wpływem wzburzenia człowiek przestaje działać racjonalnie. Dlatego jeśli ktokolwiek stara się przesunąć ton rozmowy z rzeczowej na emocjonalną, należy natychmiast i ostro przeciwdziałać.

Popędliwe reakcje można wywołać i wzmocnić różnymi technikami. Takimi jak np. celowa kontrowersja w publikacji, która rozwścieczy przeciwników i spowoduje, że nagłośnią oni dzieło, a tym samym przyczynią się do jego popularności. Jest to tzw. efekt Streisand — próba wyciszenia informacji przynosi odwrotny skutek.

Jedyną naprawdę skuteczną bronią prasy w walce z socjalizmem jest milczenie.

— George Bernard Shaw

fortel trzydziesty czwarty: Fortel samookaleczenia

苦肉計

Zaszkodź sobie, by zyskać zaufanie.

Widoczna poniesiona strata jest „niemogącą klamać”, niepodważalną przyczyną twojego pragnienia rewanżu na sprawcy upokorzenia. W przeciwieństwie do słów i argumentów mało kto poda ją w wątpliwość.

Okalecz samego siebie lub zainscenizuj publicznie swoją krzywdę. Przy tym poświęć lub zniszcz coś, co jest dla ciebie bardzo ważne lub cenne. Użyj tej straty, by wkupić się w szeregi przeciwnika.

Wzorzec

Sąd mówiący, że nikt nie czyni sobie samemu krzywdy ani nie działa na własną szkodę, jest tak głęboko zakorzeniony wśród innych „prawd”, że umożliwia niezwykle skuteczne oszukanie ofiary. Sygnał wysyłany przez ofiarę nieszczęścia przenoszony jest na poziomie emocjonalnym. Jego siła opiera się na biologicznym instynkcie do wzajemnej empatii istot żywych.

Istotą fortelu jest zadanie sobie samemu krzywdy, aby wzbudzić nią zaufanie przeciwnika. Widoczne autentyczne cierpienie wywoła współczucie, a z nim przyjdzie zaufanie. To zapewni przynależność do grupy, do której chcesz przeniknąć.

Celem fortelu jest to, aby doznana krzywda zapewniła zaufanie przeciwnika i nawet umożliwiła wstąpienie w jego szeregi. Pozwoli to siać zamęt i niweczyć jego wysiłki lub szkodzić w inny sposób... przez działanie od środka, tak jak i w poprzednim fortelu.

Cierpienia „ukaranego” są — muszą być — autentyczne, a nie udawane. Całość wymaga bardzo starannego przygotowania, gdyż motywy wykonawcy nie mogą budzić absolutnie żadnych wątpliwości. Są przez to przekonujące dla przeciwników, współwięźniów lub spiskowców, których środowisko infiltruje. Zbudowany fortem obraz mentalny musi być bez skazy.

W przypadkach historycznych, aby podwójny agent zyskał zaufanie w oczach przeciwnika, władca upokarzał go publicznie, wtrącał do więzienia, aby następnie pozwolić mu uciec do obozu przeciwnika. Gdy władca czy szef chce poznać zamysły wroga, może upozorować kłótnię ze swoim podwładnym, otwarcie oskarżyć go o zdradę, zdegradować, odciąć od awansu, zarzucić niekompetencję. Z takim „poniżonym” osobnikiem z pewnością prędzej czy później skontaktują się osoby planujące przewrót, zabójstwo czy kradzież tajemnicy handlowej (np. embrionów wymarłych dinozaurów).

Wariantem fortelu jest celowe wystawienie się na atak wroga, by pozwolić mu na rozgromienie części sił. Jeśli twoja strata, dokonana w myśl wzorca *poświęć śliwę, by uratować brzoskwinę* «11, będzie celowa i zaplanowana, stanie się inwestycją w ostateczne zwycięstwo. Sprawí, że przeciwnik, uznawszy przedwcześnie, że zwyciężył, nie zmobilizuje wszystkich sił, uzna cię za głupca (wzorzec *udawaj szalonego, zachowaj zmysły* «27). Takie nietypowe użycie przynęty w dalszej perspektywie otworzy więc drogę do twojego końcowego triumfu. Przynęta to inwestycja.

Przykłady historyczne

34.1. Huan Gai przechodzi na stronę wroga Chiny, Okres Trzech Królestw (mapa, zdjęcie).

Słynna bitwa przy Czerwonych Klifach stoczona w roku 208 miała zadecydować o dalszym toku trójstronnych zmagania. Gdy Cao Cao, głównodowodzący siłami Wei, dokonał egzekucji Cai Mao, jego dwaj bracia Cai Zhong i Cai He zdezerterowali z armii Cao i poddali się Zhou Yu. Sprytny Zhou domyślił się, że musi się w tym kryć podstęp, gdyż bracia „mimo wysiłków nie dali jednak rady” sprowadzić ze sobą swoich rodzin. Zamiast przepytac ich na tę okoliczność, postanowił podjac gre.

Razem z Huan Gaiem, swoim wiernym towarzyszem broni, Zhou Yu odegrał skomplikowany teatr, by zmylic dwóch domniemanych szpiegow. Jednym z jego rozporzadzen dla całej armii byl zakaz wypowiedania slowa „poddac sie”. Kazdy, kto dopuscil sie zlamania zakazu, mial byc natychmiast sciety. Gdy kolejnego dnia Zhou Yu nakazal atak na sily Cao Cao, Huan Gai rzekl: „Niemozliwym jest, abyśmy zdołali pokonać Cao. Poddajmy sie jego łasce!”. Na te slowa Zhou Yu wpadł w furie i nakazal sciac Huan Gaia. Wszyscy rzucili sie na kolana, aby przeblagac swojego glownodowodzacego. Wodz w koncu okazal łaske i zamienil smierc na kare piecdziesieciu uderzen kijem.

Huan Gai, dogłebnie obrazony na swojego dawnego przyjaciela, zdecydowal sie zmienic strony i przejść pod rozkazy Cao. Ponizenie, jakiego doznal, a o którym doniesli Cao Cao jego dwaj szpiedzy, sprawilo, ze Cao uwierzyl w motywy zdrajcy. Han Gai, realizujac kolejna faze planu, poinformowal Cao, co chce zrobic. Umykajac ustalonego dnia z własnego

obożu, dołączy do floty Cao na tyłu okrętach, ile zdoła uprowadzić. Na porwanych łodziach będą powiewać proporce z niebieskim smokiem.

Potężna flota Cao Cao, zakotwiczona do brzegu, była spięta razem łańcuchami. Zrobiono tak przez wzgląd na nienawykłych do przebywania na wodzie żołnierzy, cierpiących dotkliwie na chorobę morską. Takie rozwiązanie narażało flotę na atak i być może zdecydowano by się na inne rozwiązanie, jednak ludzie, którzy mogli w porę przeciwdziałać zagrożeniu, zostali wcześniej («33.1») ścięci przez Cao.

Gdy umówionego dnia łodzie, nad którymi powiewały niebieskie flagi, wyłoniły się z porannej mgły, Cao wielce się uradował: utrata tyłu łodzi uszczupliła znacznie siły przeciwnika. Dopiero gdy łodzie zbliżyły się do zakotwiczonej floty i dało się dostrzec szczegóły, jeden z doradców połapał się, o co chodzi: „Okręty bojowe są głębiej zanurzone. Te przed nami za bardzo wychodzą ponad wodę. To jest podstęp... Zatrzymać je!”.

Było już jednak za późno. Na wypełnionych łatwopalnymi oliwami i opalem statkach zaczęły już pokazywać się płomienie. Popychane wschodnim wiatrem²⁰³ sunęły niepowstrzymanie w kierunku zakotwiczonej floty, która nie miała żadnych szans na unik. Gwałtowny wiatr sprawił, że ogień błyskawicznie przenosił się z okrętu na okręt. Flota spłonęła niemal doszczętnie.

Wtedy na pogrążoną w chaosie armię Cao uderzyły siły lądowe. Ich zwycięstwo było zupełne. Utraciwszy flotę i znaczną część armii, Cao nie miał innego wyjścia, jak zarządzić odwrót. Spaliwszy resztę floty, aby nie posłużyła ona nieprzyjacielowi, wycofał się na północ. W wyniku tej klęski utrwaliła się równowaga sił między trzema królestwami, a szanse na utrzymanie jedności Chin po upadku dynastii Han zostały zaprzepaszczone.

Porady praktyczne

Użycie fortelu

A. Inwestuj we wzbudzenie zaufania

Tutaj ponownie wchodzi w grę kwestia, jak daleko posuniesz się, aby osiągnąć zamierzony cel. Mniej rozterek mieli dowódcy w czasach historycznych: mogli poświęcić cudze życie, nie przejmując się opinią publiczną czy innymi względami spoza pola walki. Bywało i bywa tak, że żołnierzy posyła się na pewną śmierć tylko po to, aby uwiarygodnić podsuwany przeciwnikowi obraz sytuacji — i skusić go do wejścia w pułapkę.

Obrona

B. Współczucie to jedno, a zaufanie drugie

Zadaniem fortelu jest sprawić, żeby w umyśle przeciwnika współczucie zrodziło zaufanie. Aby się obronić przed fortem, musisz rozdzielić te dwie rzeczy.

Czasami sytuacja jest bardziej skomplikowana, a relacje z daną osobą nie pozwalają na okazywanie braku zaufania. Trudno też odmówić wyświadczenia przysługi komuś ciężko doświadczonemu przez los. Gdy ktoś z taką historią będzie chciał wyłudzić pomoc, dobrym pomysłem jest powoływać się na narzucone odgórnie przepisy.

C. Nie zawierzaj mowie ciała i emocjom: działaj na podstawie realnych ocen

Gdy ktoś poddaje się i śle sygnały uległości, jest możliwe, że robi to nieszczercze — i planuje zaatakować znienacka, gdy tylko przestaniesz być czujny. Odczuwane przez ciebie współczucie nie może osłabić ostrożności i gotowości do obrony.

Wroga, który się poddał, a nawet formalnie czy rytualnie pokonanego należy traktować ze szczególną nieufnością. Przeanalizuj jego całą sytuację, motywy, ambicje i przeszłość. Czy nadal ma interes w prowadzeniu walki? Czy ma do niej środki? Czy realnie jest jeszcze odwrócenie szal? Czy ma powód do zemsty lub nienawiści?

Jeśli analiza jest niewykonalna (np. nie znasz całej jego przeszłości), nie wolno akceptować wysyłanych przez niego sygnałów zakończenia walki! Szczególnie gdy przyjmujesz go i zatrudniasz po własnej stronie. Gdy tylko zachodzi prawdopodobieństwo, że jego osobista lojalność wobec ciebie nie jest pełna, nie należy powierzać mu ważnych i kluczowych stanowisk.

fortel trzydziesty piąty: Sekwencja forteli

連環計

Zastosuj sekwencję kilku kolejnych działań i forteli, aby — zgodnie z koncepcją *tai sabaki* — doprowadzić przeciwnika do formy, w której łatwo go pokonać.

Pierwsze posunięcia mają jedynie na celu wytrącenie przeciwnika z jego bezpiecznej pozycji. Uzna je za mało groźne i zlekceważy, gdyż sprawiają wrażenie przygodnych i nie układają się w obraz zdradzający twój ostateczny cel. Dopiero ostatni, zaskakujący ruch ma być decydujący.

Wzorzec

Metafortel, którego istotą jest improwizacja, a metodą stworzenie własnej sekwencji forteli. Kierując się specyfiką każdej konkretnej rozgrywki, zaplanuj serię działań (procedurę), która w danej sytuacji najskuteczniej doprowadzi do pokonania przeciwnika.

Celem jest metodyczne wytrącenie przeciwnika z formy odpornej na atak; niepostrzeżone doprowadzenie go do formy, w której będzie najbardziej podatny na zniszczenie; stworzenie sytuacji, w której nie będzie miał możliwości uniknąć decydującego uderzenia.

Sekwencję forteli należy potraktować jako narzędzie stworzone do konkretnej „roboty” lub „na konkretnego przeciwnika”. Twórca tak zbudowanej sekwencji jest w domyśle mistrzem: w pełni włada nad swoimi umiejętnościami i bez widocznego wysiłku dostosowuje narzędzie swojej pracy — podobnie jak Tuco, jeden z bohaterów filmu *Dobry, zły i brzydki* (1966, reż. Sergio Leone), składa własny rewolwer z kilku różnych modeli.

Ale we wszystkich życiowych sytuacjach mistrzostwo to nie tylko perfekcyjne opanowanie wiedzy i umiejętności oraz zdolność do ich zastosowania w danej sytuacji. Być może przede wszystkim to wypływające z powyższych wycucie, jak i kiedy można odstąpić od wyuczonej procedury czy metody o potwierdzonej wcześniej skuteczności. Dokonując odstępstwa od ledwo co opanowanej wiedzy, osoba początkująca łatwo się zgubi. Mistrz w dowolnej dziedzinie jest niczym wirtuoz zasiadający do pianina. Nie musi sięgać do pamięci, nie wyciąga kart z nutami. Siada i gra coś, co znamy pod nazwą muzycznej improwizacji, spontanicznego tworzenia.

Sekwencja forteli to szereg pchnięć ustawiających przeciwnika w pozycji umożliwiającej jego pokonanie. Taki efekt przyniosło całkowite panowanie w powietrzu aliantów w czasie walk we Francji w 1944 roku. Brak możliwości przemarszu przy świetle dnia nie tylko zredukował mobilność Niem... nazistów²⁰⁴. Zaskutkowało w innej płaszczyźnie: zakłóceniem rytmu snu i czuwania żołnierzy, co wydatnie zmniejszyło ich wartość bojową.

Skuteczność zabiegów mistrza forteli zasadza się na przeprowadzeniu operacji etapami. Przyczyna jest prosta: na początku zmagania przeciwnik zwykle jest zbyt silny i zbyt czujny. Trzeba też wpierw ograniczyć jego mobilność lub pole manewru, a dopiero potem szukać możliwości jego zniszczenia. Ogólnie, przywołując ponownie definicję Johna Boyda: **część**

ustawiająca przeciwnika ma pozbawić go zdolności interakcji i komunikacji ze środowiskiem.

Pierwsze etapy układanej sekwencji tylko przygotowują warunki dla ostatniego. Ich cel to m.in. odwrócić uwagę, wyczerpać, sprawić, aby przeciwnik mylnie rozpoznał, co jest głównym i decydującym teatrem działań. Nie wolno dawać mu szansy na odkrycie, że został zaangażowany w grę, ani na rozszyfrowanie jej zasad.

Porada: Podejmuj działania, które nie prowadzą do natychmiastowego zwycięstwa, ale do stopniowej neutralizacji przewag przeciwnika. Ukrywaj te działania — powinny być one poniżej progu reakcji. Dzięki temu w mniejszym stopniu będą narażone na kontrakcję przeciwnika, który czasem zlekceważy je jako nieskierowane przeciw niemu lub wynikające z twojego błędu. Wypowiadać mu otwartą wojnę? O ile nie służy jakoś fortelowi, to czysty nonsens!

Cierpliwy czytelnik z pewnością już zauważył, że wiele anegdot historycznych można użyć jako ilustracji dla innych forteli niż ten akurat omawiany. Jest tak dlatego, że jeden fortel może służyć do osiągnięcia celu stawianego przez inny: sposobem przejęcia inicjatywy (fortel *zamień miejscami gościa i gospodarza* «30) może być *wywabienie tygrysa z gór* «15. Poszczególne posunięcia pojawiają się jako należące do wielu różnych forteli i całych ich sekwencji. Często taka identyfikacja zależy od perspektywy czasowej przyjętej przez obserwatora. Przykładem jest podzielona na kilka oddzielnych anegdot opowieść o zemście Sun Bina, ale też fortel pożyczania drogi (*pożycz drogę, by uderzyć na Guo* «24.1).

Przykładu prostej sekwencji dostarcza traktat Eneasza Taktyka, który opisuje, w jaki sposób Ifiades zdobył miasto Parion: „Po kryjomu przygotował wozy wypełnione jeżynami oraz chrustem, po czym, kiedy bramy zostały już zamknięte, wysłał owe wozy pod mury jako rzekomą

własność Pariańczyków. Te, kiedy już dotarły do bram, zatrzymano, niby w obawie przed wrogiem. Teraz wystarczyło je w odpowiedniej chwili podpalić, aby bramy zajęły się od ognia. W momencie, gdy Pariańczycy ruszyli do gaszenia pożaru, Ifiades mógł w innym miejscu wkroczyć do miasta”²⁰⁵.

Przykłady

35.1. Zakłócenie cyklu OODA USA, XX wiek

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

— Mahabharata²⁰⁶

Cykl Boyda (OODA)

Cykl Boyda, zwany inaczej cyklem OODA, to model sekwencji podejmowania decyzji, który zaproponował pułkownik John Richard Boyd (1927–1997). Gdy Boyd był pilotem myśliwca w czasie wojny w Korei (1950–1953), frapowała go chęć określenia, co dokładnie dawało przewagę pilotom amerykańskim. Doszedł do wniosku, że kluczowy jest cykl podejmowania decyzji, który zachodzi w czterech obszarach: obserwacja-orientacja-decyzja-akcja (ang. **Observe-Orient-Decide-Act**).

Amerykańscy piloci byli w stanie szybciej dostosowywać się do zmiennej sytuacji walki: w grę wchodził zarówno trening odruchów (przesunięcie cykli decyzyjnych do sfery wyuczonych sekwencji zapisanych w pamięci motorycznej), jak i osiągi ich samolotów (możliwość ciaśniejszych skrętów). Jednocześnie zakłócali oni cykl decyzyjny przeciwnika: wykonując nietypowe manewry, sprawiali, że zmiany sytuacji

następowały zbyt szybko, spowalniając i blokując przeciwnikowi podjęcie adekwatnych decyzji. W rezultacie czas potrzebny pilotowi amerykańskiemu na ocenę sytuacji, a potem zainicjowanie i wykonanie kolejnego manewru był zawsze krótszy.

Cykl Boyda to model tego, co znamy potocznie jako budowanie świadomości sytuacyjnej. Jest to zdolność dostrzeżenia elementów sytuacji, stworzenia mapy mentalnej (patrz ramka na s. 110-112) lub inaczej psychicznego modelu środowiska. Polega na zrozumieniu znaczenia oraz – być może przede wszystkim – umiejętności manipulowania wyobrażeniem o alternatywnym lub przyszłym stanie elementów środowiska. To np. wyobrażenie kształtu terenu z innej perspektywy, analiza sytuacji z punktu widzenia przeciwnika, pogłębienie czujności przez wymyślanie i testowanie alternatyw (to są m.in. praktykowane w sztabach tzw. gry wojenne), w których tworzy się model sytuacji, w którym jeden z jej elementów zniknie bądź zmieni swój charakter.

Ale nie o samo rozumienie środowiska działania w tej koncepcji chodzi. Celem jest wygenerować zdolność oddziaływania na bieg wydarzeń, co – na marginesie – jest ukrytym wzorcem (wspólnym pierwiastkiem) wszelkich konfliktów, w tym i wojen.

Cykl decyzji w modelu OODA to ciągły proces obserwacji, osvajania bieżącej sytuacji i przewidywania. Podejmowana decyzja i działanie są bezustannie korygowane przez pozyskiwaną na bieżąco informację zwrotną. Sukces zasadza się na uzyskaniu taktycznej przewagi nad przeciwnikiem. Boyd, pilot myśliwca, posługuje się metaforą „działać wewnątrz cyklu przeciwnika”, która oznacza tyle, że należy własny cykl przyspieszyć. Kluczowym czynnikiem jest trening. Pozwala on na poszerzanie obszaru decyzji i działań, w których można działać

odruchowo, zwalniając „moce obliczeniowe” do analizy jedynie tego, co w sytuacji nietypowe.

Cztery obszary (fazy) przetwarzania informacji

1. **Obserwacja.** Jest to zbieranie informacji o środowisku działania i o przeciwniku. Tu wchodzi w grę czynniki takie, jak ostrość wzroku (zasięg radaru i inne jego parametry) czy obecność przeszkód w polu widzenia.
2. **Orientacja.** To analiza, selekcja, przyswojenie napływających informacji. Budowa mentalnego obrazu sytuacji, na podstawie którego nastąpi decyzja. Innymi słowy, ogarnięcie się w konkretnej sytuacji i oswojenie się z nią, odcięcie natłoku informacji zbędnych, uruchomienie adekwatnych, a wyuczonych wcześniej reakcji itp. W fazie orientacji trzy typy zaprogramowań mogą wpłynąć na decyzję:
 - » wrodzone,
 - » wyuczone przez trening i wyrabianie odruchów, m.in. dlatego, że reakcje zachowane w pamięci motorycznej są odporniejsze na zakłócenia np. w sytuacji stresu,
 - » uwarunkowane kulturowo i społecznie.

Ważna jest tutaj umiejętność nieskrępowanej niczym zmiany modelu pojęciowego i patrzenia na sytuację z perspektywy nie tylko przeciwnika i własnej, ale też zupełnie innej. Przećwiczenie zawczasu sytuacji, która zawiera elementy nietypowe, pozwoli na podejmowanie decyzji i działań nawet w sytuacjach zupełnie nowych.

Ilustracją tego niech będzie tajemnica sukcesów Napoleona. We wczesnym etapie swojej kariery wojskowej wyrobił on bezcenny nawyk drobiazgowego analizowania przyszłego pola bitwy. Potrafił spędzać długie godziny, analizując dostępne mapy. Oswojenie się

z warunkami topograficznymi dawało mu znaczną przewagę nad przeciwnikiem — pozwalało doprowadzić go tam, gdzie trzeba, i walczyć w miejscu, gdzie miał przewagę, o czym on sam wiedział, ale przeciwnik już nie. Podobnie dalekowzroczny był brytyjski generał Henry Wilson przed I wojną światową. Przewidując ewentualność operowania wojsk brytyjskich w Belgii, spędził wakacje, objeżdżając ten kraj na rowerze i zapoznając się z tamtejszą siecią dróg.

Konkretnym problemem technicznym jest rozpoznanie punktów odniesienia, tzn. tych elementów sytuacji, które wybijają się ponad chaos informacyjny i umożliwią jej wstępne rozpoznanie i przygotowanie właściwej reakcji. Niech przykładem będzie nauka jazdy samochodem. Pierwszej próbie samodzielnej jazdy towarzyszy zalew informacji: przełączniki świateł, pedały, odgłosy silnika, procedura zmiany biegów. Początkujący kierowca, zamiast polegać na (jeszcze niewyuczonych) odruchach, musi każdemu elementowi poświęcać specjalną uwagę. Kierowca doświadczony (oswojony z sytuacją), siadając za kierownicą, widzi znane sobie elementy, uruchamia wyuczone w treningu odruchy i może prowadzić pojazd, koncentrując się wyłącznie na sytuacji na drodze.

3. Decyzja. Stanowi wybór jednego z wariantów działania na podstawie analizy lub wyuczonego odruchu.

Zakłócenie procesu podjęcia decyzji może polegać na wywoływaniu stanów psychicznych sprzyjających błędom. Zakłócenie percepcji może polegać na wywołaniu zawężenia świadomości.

Widzenie tunelowe i „widzenie tunelowe”

Oprócz zawężenia pola widzenia wynikającego z uszkodzenia siatkówki zjawiskiem widzenia tunelowego można też nazwać wybiórcze filtrowanie analizowanych informacji, co ma miejsce pod wpływem niektórych emocji.

Takie mechanizmy przejawiają się w sferze funkcji poznawczych – prowadzą do usunięcia niektórych obiektów z „pola widzenia” świadomości. Ignorowane i usuwane są te uznane za mniej ważne lub niepasujące do pozytywnego obrazu sytuacji («1»). Prowadzi to do **utruty świadomości sytuacyjnej**.

Takim błędem sprzyja stan psychiczny ofiary: ważne jest samopoczucie. Osoby w nastroju pozytywnym są bardziej twórcze i potrafią dostrzec alternatywne wyjścia z sytuacji. Osoby w złym nastroju bądź w depresji tracą nie tylko motywację do szukania rozwiązań... ale nawet zdolność ich zauważenia! Lekceważenie symptomów niebezpieczeństwa pogłębia się, gdy ofiara skupia się intensywnie na tylko jednym aspekcie sytuacji.

Przekonali się o tym piloci samolotu pasażerskiego, który w październiku 2000 roku rozbił się przy próbie startu z lotniska obsługującego stolicę Tajwanu. Ciemność i obliczanie siły wiatru nadchodzącego tajfunu (trzeba było wystartować przed zamknięciem lotniska) na tyle pochłonęły uwagę załogi, że nie potwierdziła ona wizualnie oznaczenia pasa startowego, a ponadto zlekceważyła (nie „nie zauważyła”, ale właśnie zlekceważyła!) ewidentne sygnały, że coś jest nie tak, m.in. to, że na ekranie systemu nawigacji radiowej sygnał radiolatarni na końcu pasa nie był dokładnie w osi ekranu kontrolnego.

Jednocześnie kontrolerzy z wieży kontrolnej nie mieli możliwości radarowego i wizualnego potwierdzenia pozycji samolotu – swój obraz mentalny zbudowali na błędnych komunikatach pilotów. A dla pilotów

potwierdzeniem osiągnięcia prawidłowej pozycji było oświetlenie nawigacyjne pasa remontowanego, który tylko na krótkim, widocznym w złej pogodzie odcinku był używany jako dodatkowa droga kołowania, a więc nie został zagrodzony. Spośród niejednoznacznych informacji **podstawą do decyzji stały się rzeczy potwierdzające pozytywny stan spraw.** W rezultacie samolot w trakcie rozbiegu zderzył się z maszynami budowlanymi pośrodku długości pasa.

Mechanizm, w jaki umysł sam uzupełnia puste lub „popsute” i niewygodne pakiety nadchodzących danych zmysłowych, ujawnia się przy słuchaniu wiadomości telewizyjnych w hałaśliwym pomieszczeniu, szczególnie w obcym języku. Prezenter wypowiada zdanie, którego wszystkie słowa są zrozumiałe... oprócz tych kluczowych dla zrozumienia nowiny. Umysł naprawiający zniekształcony komunikat łatwo odgadnie i uzupełni strukturę gramatyczną zdania, jest jednak bezsilny w przypadku informacji nowej: nieznaney wcześniej nazwy, liczby, nieoczekiwanego zdarzenia.

4. Akcja. Jest to realizacja podjętej decyzji. Istotne jest to, że decyzja i działanie są korygowane w trakcie realizacji. Ma to zasadniczą wagę, jeśli działanie zachodzi w środowisku o dużej zmienności.

Z takiego modelu wyłania się oczywista konstatacja, że kluczowym składnikiem zwycięstwa jest dezorientacja przeciwnika. Wydarzenia powinny następować zbyt szybko i nie dać się przyporządkować do jego doświadczenia i wcześniej pozyskanego obrazu sytuacji. Wtedy nadchodzące informacje są przegapiane, decyzje tracą adekwatność, a działania stają się chaotyczne i pozbawione celu.

Fortele mogą być wycelowane w różne fazy cyklu OODA i czytelnik studiujący *Trzydzieści sześć forteli* z pewnością będzie w stanie rozpoznać, w którą fazę wymierzony jest dany fortel.

Obserwacja. Manipulowanie obrazem sytuacji i swoim. Dane zmysłowe dochodzące do przeciwnika powinny być zafałszowane. Powinien zaniechać obserwacji, np. uznać, że środowisko pozostało niezmienione i ponowne sprawdzenie nie jest potrzebne.

Fizjologiczne mechanizmy postrzegania

W fazie obserwacji znaczenie mają procesy poznawcze realizowane na poziomie fizjologicznym. Według koncepcji spostrzegania zaproponowanej przez Ulrica Neissera **spozstrzeżanie jest czynnością ciągłą (bez wyraźnie zaznaczonego początku i końca) oraz ma charakter cykliczny, tzn. jej równouprawnionymi częściami są naprzemienna antycypacja oraz pobieranie informacji z otoczenia.** Spozstrzeżanie ma być w rezultacie planem uzyskania większej liczby informacji.

A zatem: to, co ludzie widzą, zależy od: (1) tego, co antycypują na podstawie wcześniejszego doświadczenia; jest to ich uogólniona wiedza dotycząca danego wycinka rzeczywistości; (2) dostępnych informacji; (3) tzw. eksploracji percepcyjnych (patrz pojęcie primingu na s. 111), czyli przewidywania tego, co może się w następnej kolejności pojawić.

Odbierane nowe informacje zmieniają utrwalony schemat i decydują o sposobie dalszego spostrzegania. Jeśli konkretny schemat jest mocno utrwalony, niektóre nowe informacje są ignorowane – to dzięki temu proces spostrzegania ulega skróceniu i uproszczeniu... i zafałszowaniu²⁰⁷.

Orientacja. Spraw, aby zdarzenia były poniżej progu reakcji przeciwnika i żeby nie umiał on zobaczyć w nich sekwencji przyczyn i skutków. Widząc zdarzenie, przeciwnik powinien je zignorować jako nieistotne. Twórz sytuacje nietypowe, wymagające „ręcznego sterowania”, a nie uruchamiania wyuczonych odruchów i reakcji. Taka neutralizacja treningu poprzez choćby wywołanie strachu, ale też obrócenie na niekorzyść przeciwnika jego odruchów społecznych i etycznych, to bodaj najskuteczniejsza technika obojętowania przeciwnika, opisana nieco szerzej na s. 614.

I na koniec: zmieniaj swoją formę tak, aby przeciwnik musiał cały czas się dostosowywać. Przykład to wcześniej przywołany „taniec” dwóch bokserów w czasie sparingu. Zawodnicy płynnie zmieniają ułożenie ciała, wyczekując cierpliwie na moment, w którym przeciwnik zareaguje z opóźnieniem, odsłoni się na cios... i fanga!!!

Decyzja. Paraliż decyzyjny nastąpi, gdy skuteczna akcja podjęta przez przeciwnika będzie sprzeczna z jego moralnymi wyznacznikami albo sztywną strukturą organizacji. Wykorzystaj uwarunkowaną u niego niemożność podjęcia właściwej oceny. Przeciwnik powinien stać się niezdolny do wcielenia w życie nawet prawidłowej decyzji. Należy stawiać go w obliczu nie problemów, a nierozstrzygalnych dylematów.

Przykładem takiej sytuacji są współczesne konflikty asymetryczne: w lokalnych konfliktach w Afryce warlordowie do konfrontacji z żołnierzami ONZ wysyłają młodocianych bojowników. Żołnierze często „zwlekają z otwarciem ognia do uzbrojonych dzieciaków i wolą odpuścić, skapitulować, niż wdać się w walkę” ²⁰⁸.

Akcja. Zapewnij sobie bardziej zaawansowany sprzęt, który skraca twój czas reakcji. Przykładem jest konstrukcja myśliwca F-16, w którym zastosowano m.in. fotel odchylany o 30% (ówczesne standardowe

rozwiązania to około 13%), co pozwalało na osiągnięcie większych przeciążeń. Jednocześnie poprawiono zwrotność samolotu przez przesunięcie środka siły nośnej do tyłu względem środka ciężkości. Wywołaną tym rozwiązaniem utratę stabilności skompensowano przez zastąpienie tradycyjnego mechanicznego sterowania za pomocą drążka sterowego przez wspomagany komputerowo system elektryczny, kierowany joystickiem²⁰⁹.

Jak rozchwiać przeciwnika

Czas rozwinąć wspomnianą w pierwszej części tej książki myśl Stanisława Lema o samoregulacji:

Układy homeostatyczne [tzn. takie, które samoistnie zachowują jakiś stan wewnętrznej równowagi], jak ustrój społeczny lub żywy, nie ulegają po prostu zniszczeniu, kiedy zbaczą z optymalnej trajektorii procesów, lecz działają nadal, wykazując odchylenia regulacji, mające charakter błędnego koła lub eskalacji zakłóceń²¹⁰.

A zatem: człowieka można okaleczyć, zdemoralizować, trwale zmniejszyć wydajność jego pracy, ale będzie on nadal żył. Będzie mniej szczęśliwy... ale raz wpędzony w bezradność sam nie zauważy różnicy, gdyż jego „przebudzenie” będzie z różnych przyczyn niemożliwe. Lem wyjaśnia:

[...] układ sprzężeniowo-zwrotny [...], nawet uszkodzony, odznacza się zwykle tym, że oprócz optymalnego posiada też inne stany względnej równowagi dynamicznej i zatrzymując się na nich, działa nadal.

I tu właśnie tkwi cała mądrość chińskiej filozofii konfliktu! Celem ataku nie jest zniszczenie przeciwnika ani zastrasżający pokaz siły. Chińska metoda to eleganckie – odwrotne do kowbojskiego *overkill*, ale za to zgodne z taoistyczną doktryną niedziałania *wuwei* –

wmanewrowanie konkurenta, by wskoczył we właściwe koleiny. Jeśli raz przestawić go na mniej wydajny tryb działania, „na inne tory”, całość idzie dalej sama, a utrwalenie nowego stanu zazwyczaj nie wymaga już dalszego wywierania wpływu.

Proces pogłębiającego się rozchwiania jest widoczny w działaniu wielu systemów – począwszy od funkcjonowania organizmów biologicznych, a na załamaniu gospodarki całych krajów kończąc. Może pojawić się samoistnie lub na skutek wrogiej ingerencji. Sama ingerencja może być niewykryta, zwłaszcza gdy polega jedynie na wzbudzeniu lub wzmocnieniu sytuacji zastanych lub pojawiających się samoistnie.

Postępujące rozchwianie systemu widoczne jest choćby w zjawisku narastającej arytmii lub palpacji serca u osób z chorobą wieńcową. Gdy zjawisko osiąga poziom zagrażający życiu, praktykowanym powszechnie sposobem jego wygaszenia jest zabieg „zresetowania” organizmu, tzn. zatrzymanie, a potem ponowne wznowienie akcji serca²¹¹.

W sferze konfliktu – w dowolnej skali – celem ataku jest albo wywołanie w przeciwniku rozchwiania, albo zmanipulowanie do przyjęcia takiego punktu równowagi, który optymalny jest tylko pozornie, albo tylko do czasu, albo z którego trudno wrócić do bardziej optymalnego (*zabierz drabinę po wejściu na dach* «28).

Skutecznym sposobem jest wymuszenie na przeciwniku podejmowania decyzji grupowych (ang. *groupthink*), które są szczególnie podatne na błędy i złudzenia. „Presja na wewnątrzgrupową zgodność owocuje wówczas zamazywaniem produktywnej rozbieżności stanowisk między jej członkami²¹². Rozwijają się podzielane przez nich iluzje, a normy grupowe m.in. mające moderować agresję mogą wręcz blokować krytyczne myślenie”²¹³.
Paradoksalnie, efekt ten jest tym silniejszy, im

bardziej jednolita lub jednomyślna i spójna jest atakowana grupa!

Tu ujawnia się przewaga systemów dyktatorskich nad „idealnym systemem społecznym”, czyli naszą demokracją. Dzięki temu, że ciało decyzyjne składa się z jednej osoby, wszelkie dysfunkcje dynamiki grupowej zostają ominięte.

Im bardziej organ decyzyjny przeciwnika (rząd, sztab, dowódca, mózg człowieka) zostaje rozchwiany ze stanu optymalnej zdolności przetwarzania informacji zwrotnych ze środowiska (i utraci świadomość sytuacyjną), tym większe jest prawdopodobieństwo, że będzie wysyłał rozkazy bezsensowne lub po prostu niewykonalne. Atak demokracją, pluralizmem czy też inaczej – sprawienie, aby decyzje podejmowano w szerszym gronie, jest więc wyjątkowo perfidny. Przykład: taki mechanizm próbowano wcielić w życie poprzez propozycję wszczęcia „należnej szerokiej debaty społecznej” nad kwestią miejsca pochówku prezydenta Lecha Kaczyńskiego na Wawelu.

Ponownie, niezastąpiona powieść *Luna to surowa pani* dostarcza świetnego przykładu – jeden z bohaterów tak tłumaczy oddanie pełni władzy w ręce „niezależnego” parlamentu:

[...] chciałem po prostu zebrać wszystkich czubków w jednym miejscu. Znam takich; musiałem ich słuchać przez wiele lat. Dobrałem te komisje bardzo starannie; w każdą jest wbudowane zamieszanie i kłótnie. Przewodniczący, którego wydaje im się, że wybrali — to ja go podsunąłem — jest umyślowo upośledzony i nie potrafiłby nawet rozplątać kawałka sznurka — wciąż oświadcza, że „temat wymaga dalszych rozważań”.

Właściwie nie musiałem tak intrygować; więcej niż sześć osób nigdy nie osiągnie porozumienia — trzy już prędzej — a do roboty dla jednego człowieka najlepiej nadaje się jeden człowiek. Dlatego zawsze w historii, jeśli ciała parlamentarne czegoś dokonały, to dzięki paru silnym ludziom, którzy zdominowali resztę. Nie bój się, synu, ten Doraźny Kongres

niczego nie dokona... a jeśli przez nieuwagę coś uchwalą, to będzie w tym tyle sprzeczności, że na nic się nie przyda. Póki co, mamy z nimi spokój²¹⁴.

Osobną kwestią jest mechanizm przenoszenia się rozregulowania części składowej na całość systemu. W walce wręcz taki cel ma silny cios pięścią w okolice serca. Zakłóca on pracę serca, a więc i przepływ krwi, zasilającej m.in. mózg, co łatwo prowadzi do dezorientacji. W tzw. taktycznych systemach walki, choćby opisanym w przykładzie «30.1, takie ciosy nazywane są „szokerami” (od ang. *to shock*, czyli wstrząsać).

W praktyce wygląda to tak, że nawet po tym jak część, która wywołała rozchwianie całego systemu, zostanie naprawiona (np. rząd wymieniony na nowo), wszystkie patologie w innych częściach systemu pozostaną na swoim miejscu i... często popsują tę nową część. Wymiana jednej śruby w rozklekotanym mechanizmie doprowadzi tylko do błyskawicznego zniszczenia tej nowej śruby. Ponowna regulacja całości musi być przeprowadzona całościowo!

Jeszcze innym aspektem jest częstotliwość „poprawek” i korekt. Teoretycznie im szybciej armia, rząd czy organizacja reaguje na zmiany w środowisku, tym lepiej. Jednak Lem w toku swojego wywodu zauważa:

[...] układy z pamięcią [tzn. takie, które uczą się na błędach] zachowują się pod tym względem inaczej: częstotliwość stosowanych korekt nie jest w nich o tyle obojętna, że układ, „pamiętając” własne stany przeszłe, zazwyczaj staje się na regulacyjne interwencje w tym mniejszym stopniu wrażliwy, im akty regulacji są częstsze. Powoduje to „inflację” skuteczności interwencyjnej korekt, jaką objawia zarówno ustrój żywy, o którym powiadamy wówczas, że nawyka do stosowanych bodźców (np. leków nasennych, uspokajających, pobudzających etc.) [...].

Jest to **habituacja**, patrz s. 138-139. Przykładem podawanym przez Lema jest duża zmienność praw i ustaw w państwie. Niezależnie od ich merytorycznej wartości sama ich nadmierna częstotliwość uniemożliwia osiągnięcie stanu optymalnej wydajności. Dlatego lepiej jest zachować prawa niezbyt doskonałe, niż co chwila je ulepszać. **Paradoksalnie więc często przewagę osiąga ta strona, która w mniejszym stopniu responsywna na zmiany w środowisku – koryguje zasady swojego działania rządu, a jej zdolność postrzegania jest słabsza.** Jeszcze inaczej: zbyt częste zmiany zasad gry prowadzą do apatii, utraty morale i poczucia celu, zubożenia oraz (znowu!) wyuczonej bezradności «20.1.

Z życia wzięty przykład to rozbieżność między nieproporcjonalnie rozwiniętą wrażliwością na informacje a zdolnością do właściwej ich selekcji i oceny. Taki stan powstaje w przypadku kobiet, które nie wytrenowały w sobie umiejętności kontroli świata emocji – z urodzenia znacznie czulszej od męskiej. Brak treningu zwalczającego nadwrażliwość i uczącego, jak opanować strumień informacji, czasami kończy się tak jak w tym dowcipie: mąż pyta żonę: „Znowu się obraziłaś?”. „Tak”. „Za co?” „Jeszcze nie wiem”.

Na poziomie taktycznym formą rozchwiania metodą wywołania pogłębiającego się wytrącenia z optymalnej pozycji będzie zarzucanie nadmiarem informacji: *zmać wodę, by złapać ryby* «20 lub fortel odwracania uwagi: *czyń hałas na wschodzie, a zaatakuj na zachodzie* «6. Ponawiające się markowane ataki wytrącają przeciwnika z optymalnej pozycji, za każdym razem coraz mocniej, aż w końcu albo trwale zostanie on przestawiony w inny, mniej korzystny stan równowagi, albo stanie się możliwe bezpieczne zadanie finalnego ciosu.

Sam działaj zgodnie z modelem OODA, tworząc sekwencję forteli. Jednocześnie zadbaj o zakłócenie cyklu przeciwnika na tyle sposobów, na ile się tylko da — atakuj jego proces decyzyjny we wszystkich czterech fazach cyklu. Tą pracę należy wykonać we wszystkich trzech sferach walki: moralnej, umysłowej i materialnej. Gdy wykryjesz punkt wejścia, tj. dynamicznie pojawiającą się okazję do zadania ciosu, natychmiast dostosuj swoje plany i rodzaj ciosu. Musisz być zawsze krok przed tamtym, aby logika twoich działań permanentnie mu się wymykała, była nieczytelna. I właśnie to miał na myśli Sun Zi, pisząc:

Szczytem formy wojsk jest osiągnięcie Bezforemności. Kiedy nie istnieje [dostrzegalna] Forma, nawet agent, który przeniknął głęboko, nie może jej odkryć, a nawet najmędrszy [jego strateg] nie zdoła wypracować [skutecznych] zmyślnych planów. [...] Dlatego też zwycięstwa w bitwach są niepowtarzalne, ponieważ Formy odpowiadające [tym po stronie przeciwnika] są nieskończenie zmienne. (Sun Zi 6.10)

35.2. Jak ustawić przeciwnika do ciosu *Sztuczka szermiercza*

Model pętli decyzyjnej OODA w teorii jest skomplikowany, jednak w praktycznym użyciu prosty jak konstrukcja cepa — a skuteczny właśnie dzięki tej prostocie realizacji. Ujawnia się tu maksyma, zgodnie z którą zwycięstwo wypracowane jest zazwyczaj przed walką — za pomocą (1) starannego przemyślenia techniki i jej wariantów, (2) treningu, który utrwała określone reakcje i sekwencje działań w pamięci motorycznej tak, aby w sytuacji walki zostały wykonane bezrefleksyjnie. Rezultatem jest przewaga szybkości w chwili starcia (skrócenie fazy orientacji).

Podobnie jak w pojedynku supernowoczesnych myślicieli pojedynków szermierczy to sytuacja, w której decydują ułamki sekund. Zwycięskie

posunięcie polega na tym, by uniemożliwić przeciwnikowi adekwatną reakcję. Można to osiągnąć na dwa sposoby: odwrócić jego uwagę od planowanego pchnięcia kończącego walkę lub serią ataków zmusić go do wykonania zamierzonej przez nas obrony, a tym samym przyjęcia pozycji, która pozwoli na wykonanie z góry zaplanowanego ciosu kończącego walkę.

Prześledźmy to na technikach staropolskiej szermierki szablowej wykonanych z użyciem polskiej szabli bojowej, zwanej husarską, przez twórcę polskiej sztuki walki Signum Polonicum Zbigniewa Sawickiego oraz jego asystenta Piotra Ścibskiego.

Sytuacja I



Ryc. 1. Atakujący (po prawej) wykonuje uderzenie przelamujące. Broniący się blokuje uderzenie, wspomagając się lewą ręką, i wchodzi w agresora. Jest to rodzaj zasłony z przejściem do bezpośredniego kontrataku



Ryc. 2. Kontratak przybiera postać niespodziewaną. Szabla chwycona za pióro trafia w szyję atakującego. Sam kontratak jest tu kontynuacją ruchu wynikającego z zastosowanej obrony

Sytuacja II

Atak polega na wykonaniu szeregu cięć szablą (w tym przypadku tzw. zasłony pierwszej), które pozornie mają „przyzwyczaić” przeciwnika (wyrobić odruch) do ataku metodą zasłony pierwszej i tym samym mają sprowadzić jego szablę i rękę do pozycji dolnej. Jest to zasada wywołania pogłębiającego się odchylenia przeciwnika od sytuacji optymalnej, opisana w ramce powyżej. Sekwencja tak wykonanych serii cięć ma przygotować drogę do wejścia w przeciwnika i przechwycenia jego dłoni, które jest tu docelowym zadaniem zamierzonym przez atakującego. W kulminacyjnym momencie szabla przeciwnika jest w pozycji wcześniej przewidzianej, co umożliwia przechwycenie prawej dłoni.

W terminologii szermierczej atak podzielony na fazę ustawienia przeciwnika, a potem zadania ciosu, nazywa się działaniem w drugim

zamiarze. Jedyłą skuteczną obroną przed takim planem ataku jest natychmiastowe wyjście ze zwarcia z atakującym.



Ryc. 3. Cięcie wskazane strzałką to ostatnie cięcie sekwencji ustawiającej przeciwnika

Podsumowanie: W opisanych powyżej dwóch sytuacjach widać konkretne sposoby uzyskania taktycznej przewagi nad przeciwnikiem. Szermierz, posiadający w zanadrzu kilka sekwencji, potrafi błyskawicznie wypracować przewagę nad przeciwnikiem, który nie jest w stanie przewidzieć przebiegu starcia — innymi słowy traci inicjatywę. Po raz kolejny można tu przywołać przykład mistrza szachowego, który w potyczce z przeciwnikiem analizuje nie pojedyncze posunięcia, ale całe sekwencje. Takie sekwencje mają swoje nazwy także w szermierce. Miarą kunsztu szermierza jest więc operowanie nie cięciami, a sekwencjami

(i odstępstwami od nich) przywoływanymi w chwili, gdy staną się potrzebne.

Porady praktyczne

Zastosowanie fortelu

A. Zakłóć przeciwnikowi zdolność do metodycznego działania

Gdy twoja ofiara zorientuje się, że jest ustawiana i wpychana w nieefektywność, będzie chciała odzyskać panowanie nad sytuacją i własną sprawnością.

Zawczasu zablokuj wszelkie próby metodycznego działania. W tym celu możesz podsunąć jej pod nos drobne i nieistotne korzyści lub w inny sposób odciągać jej uwagę od prób ogarnięcia się, oprzytomnienia, odzyskania równowagi. Doraźne korzyści mają jej się zdawać ważniejsze niż powrót do postaci „zwartej i gotowej”.

B. Spraw, by przeciwnik utracił wsparcie sojuszników i towarzyszy

Celem serii forteli wymierzonej w przeciwnika może być rozbicie produktywnej aktywności — zarówno wewnętrznej, jak i tej wymagającej synchronizacji z działaniem sojuszników.

Nie pozwól mu rozwiązać wewnętrznych nieporozumień. Wywołuj defetyzm i zmuszaj do borykania się z drobnymi problemami, które staną się zarzewiem rozłamu lub utraty orientacji. Niech członkowie zespołu przeciwnika utracą z oczu to, że tylko wspólny wysiłek pozwoli na przetrwanie.

Obrona

C. Rób rzeczy nieoczekiwane i na pozór bezsensowne

Zasadą bezpieczeństwa jest zrobienie czegoś zupełnie nieoczekiwanego, co popsuje przeciwnikowi wykonanie zaplanowanych posunięć. **Skoro przeciwnik realizuje plan polegający na subtelnym kierowaniu twoimi poczynaniami, postępek zupełnie nienaturalny i bezsensowny spowoduje zerwanie groźnej sekwencji.** Taka agenda będzie skuteczna nawet wtedy, gdy nie potrafimy przeniknąć lub nawet nie dostrzegliśmy wrogich zamiarów drugiej strony!

Tu właśnie leży skuteczność formy bezkształtnej, zalecanej przez Sun Zi jako najdoskonalsza. Przeciwnik ma nie mieć informacji zwrotnej o skutkach swoich działań! Nie może przewidzieć, które z nich okazały się bądź okażą skuteczne.

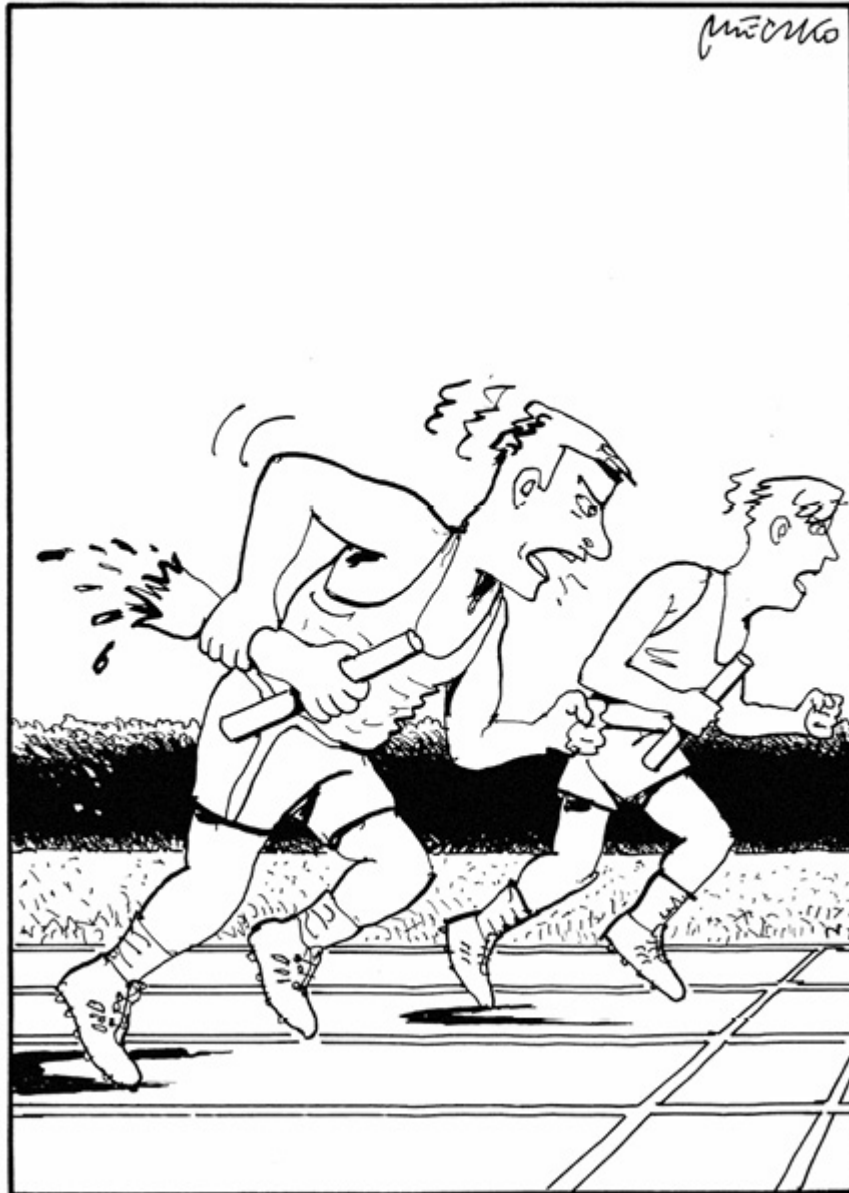
D. Zachowaj świadomość sytuacyjną

Utrata orientacji najczęściej narasta niepostrzeżenie. Jej symptomami są m.in.:

- » pojawianie się dwuznacznych bądź rozbieżnych informacji,
- » pojawianie się zdarzeń rozbieżnych z oczekiwaniami,
- » skupienie na jednym zadaniu bądź aspekcie sytuacji i ignorowanie innych,
- » zakłócenia w wymianie informacji między członkami zespołu.

Bardziej ogólną oznaką kłopotów jest:

- » tendencja do lekceważenia procedur bądź ignorowanie zasad bezpieczeństwa. Towarzyszy temu złudne poczucie, że to ignorowanie zasad nie wiąże się z ryzykiem.



Rys. Andrzej Mleczko

Aby przerwać proces pogłębiającej się utraty łączności z rzeczywistością, należy „otrząsnąć się” z niej jak ze złego snu. Do tego wybudzenia dobrze jest mieć kogoś obok. Taką scenę odmalowano perfekcyjnie w filmie *Indiana Jones i ostatnia krucjata* (1989, reż. Steven Spielberg). Ojciec bohatera w krytycznej chwili przełamuje „czar”, po raz pierwszy zwracając się do syna per „Indiana”. Z kolei sportowcy (np. szermierze, tenisiści),

dostrzegając u siebie utratę sprawności, proszą o krótką przerwę. Celem przerwy jest powrót do stanu organizmu, w którym sportowiec miał realną kontrolę nad własnym postępowaniem oraz pełną świadomość sytuacyjną.

Aby uratować się z tego „lejka” utraty świadomości sytuacyjnej, należy dokonać ponownej orientacji:

- » rozpoznać sytuację, zacząć pracę od nowa, przestrzegając sprawdzonych procedur (stąd używane przez pilotów check-listy),
- » skonsultować sytuację z innymi członkami zespołu,
- » wyeliminować czynniki, które wywołały stan utraty orientacji — hałas, zmęczenie, natręctwo myślowe, zbędną gadanię, obecność zaburzających spokój osób,
- » poprosić o kilka minut albo nawet i kilka sekund przerwy dla nabrania oddechu. Tu pożyteczne jest wykonanie kilku prostych ćwiczeń fizycznych, które przyspieszają krążenie krwi, przez co dostarczą do mózgu ożywczą porcję tlenu.

Dowódca, trener lub szef powinien wykrywać postępującą utratę orientacji u podwładnych i nakazywać im odpoczynek lub opanowanie nerwów. Powinno to być jego podstawową odpowiedzialnością jako osoby nadzorującej pracę zespołu.

E. Pracuj z właściwymi ludźmi i z właściwym podejściem

Utrata orientacji splata się z innymi kwestiami, takimi jak umiejętność pracy w zespole i asertywność wobec przełożonego, prowadząc do poważnych konsekwencji. Przeprowadzona przez NASA analiza wypadków lotniczych wykazała, że główną przyczyną większości z nich jest błąd człowieka — obsługi naziemnej lub załogi. Aby wyeliminować

problem, opracowano system zarządzania załogą (ang. CRM, Crew Resource Management).

Crew Resource Management

Odpowiedni trening ma udrożnić wymianę istotnych informacji i zlikwidować sytuacje, w których załoganci nie ośmielają się kwestionować autorytetu kapitana przez wskazywanie jego błędów. Zamiast tego mają być „pełni szacunku, ale asertywni” (ang. *respectfully assertive*).

Procedura szkolenia CRM stała się bardzo popularna zwłaszcza w służbach bezpieczeństwa i zawodach wymagających skutecznego zarządzania ryzykiem. Trening skupia się na dynamice interpersonalnej, na odpowiednim kształtowaniu relacji osobistych między członkami zespołu, a w dalszej perspektywie – na przekonaniu jego struktury decyzyjnej. Obejmuje następujące czynności mające sprawić, że członkowie zespołu będą w stanie wzajemnie pilnować utrzymania orientacji i świadomości sytuacyjnej:

- » zwróć się do osoby (w domyśle do szefa, dowódcy), rozpoczynając od jej imienia lub nazwiska oraz funkcji. To przyciąga zagubioną gdzieś tam uwagę, ale z punktu widzenia formalnego jest początkiem raportu sytuacyjnego — wszystko się nagrywa, a w razie wypadku adresat nie może już tłumaczyć, że nikt go nie informował;
- » przedstaw ocenę sytuacji, zastrzegając, że to ty obawiasz się jej pogorszenia. Kapitan przecież nie boi się niczego, gdyż naraża to jego wizerunek „nieomylnego”. Taki lęk przed utratą pozycji w grupie może przejawiać się rozmaicie — „wisieć w powietrzu” albo przybrać formę wymogu nieodzywania się niepytanym;

- » przedstaw problem tak, jak go widzisz, ale używając „my” inkluzywnego, np. „Mamy [cała załoga, pasażerowie, kapitan i ubezpieczyciel] problem z lewym silnikiem”. Takie sformułowanie pomaga adresatowi uzmysłowić sobie, że jego ego i wizerunek nie jest jedyną zagrożoną rzeczą. Być może właśnie zastanawiał się już nawet nie nad tym, jak wyjść z sytuacji z twarzą, ale jak odsunąć moment załamania sytuacji jak najdalej — trochę jak z kimś, kto ma być zaraz zastrzelony i gadając trzy po trzy, stara się odciągnąć nieuchronny koniec o bezcenne sekundy;
- » zaproponuj konstruktywne rozwiązanie — przedstaw je w formie sugestii i gotowej procedury; w innym przypadku decydent będzie zmuszony do absorbującego poszukiwania rozwiązań w sytuacji, w której i tak już częściowo utracił świadomość sytuacyjną;
- » uzyskaj aprobatę dla rozwiązania — staraj się sformułować ją tak jak uczeń, którego zaradność jest sprawdzana — rola przywódcza decydenta nie może doznać żadnego szwanku w rezultacie przyznania się do błędu.

Cała ta gimnastyka ma odseparować pracę zespołową, której efekt zależy m.in. od dwukierunkowego obiegu informacji, od sfery, w której rządzą zachowania społeczne, takie jak walka o prestiż i hierarchię w grupie. Gruntowne przebudowanie relacji interpersonalnych sprawi, że zespół zorientuje się zadaniowo, a wpływ czynników osobowościowych zostanie zminimalizowany.

Swoją drogą, z powyższego wyłania się dość czarny obraz – pole badawcze dla prymatologa, a nie psychologa. Można by jeszcze do niego domalować instrukcje dla wsiadających do samolotu pasażerów: „Nie karmić i nie drażnić pilotów, nie pokazywać zębów przy uśmiechaniu się do nich. Jeśli kapitan przejawia agresję terytorialną lub dominacyjną, nie ruszać się i spuścić

wzrok. Jeśli mimo wszystko zaszarżuje, w żadnym razie nie uciekać". Niech czytelnik wyobrazi sobie scenę w samolocie. Pilot: „Właśnie zauważyłem pana nazwisko na liście pasażerów. Czy to pan napisał *36 forteli*?”. „W rzeczy samej. Co, autograf?” „I pan napisał to o CRM i pilotach?” „Yyy? Tak...” I fanga!

Skoro zdarza się, że nawet najlepiej wyszkoleni piloci zamiast do wyjątkowo odpowiedzialnego zawodu kwalifikują się do małego cyrku albo – rozwiązanie bardziej humanitarne – przewiezienia do Afryki i wypuszczenia na skraju dżungli, to co można powiedzieć o zwykłej codziennej ludzkiej aktywności nas wszystkich? Jak poprawiłoby się nasze życie osobiste, wydajność firm i instytucji, w których pracujemy na co dzień? Odpowiedź można podejrzeć, patrząc na własne zachowania z perspektywy miesięcy i lat, a czasem niestety godzin i dni.

fortel trzydziesty szósty: Ucieczka jest najlepsza

走為上計

Fortel uciezki. Gdy nie masz szans na zwycięstwo, honorowa przegrana nie jest rozwiązaniem — śmierć na polu chwały posłuży, co najwyżej, przyszłym pokoleniom. Uciekaj, udawaj poddanie, pozoruj podporządkowanie i posłuszeństwo. Zaatakuj ponownie, gdy nadarzy się okazja. Ten, kto ucieka dzisiaj, jutro będzie walczył dalej.

A tak naprawdę, w szerszym ujęciu, to fortel niepodjęcia bezcelowej aktywności. Działaj tylko wtedy, gdy przynosi to wymierny efekt, a cel jest możliwy (czytaj: opłacalny) do osiągnięcia!

Wzorzec

Istotą fortelu jest zalecenie: nie walcz, jeśli nie masz szans na wygraną, a więc nie tylko „uciekaj”, ale nawet nie zaczynaj ani nie rób nic na siłę!

Przerwij walkę i uciekaj, by zwyciężyć następnym razem. Aby ograniczyć straty, przerwij bezsensowne brnięcie w błąd; nie forsuj na siłę swojej drogi do celu, nie trwoń swoich zasobów, by uzyskać pyrrusowe zwycięstwo; zbadaj, czy twój wysiłek ma sens; nie walcz, jeśli nie przynosi to konkretnej korzyści ani poprawy sytuacji.

Ludzie Zachodu są szczególnie przywiązani do szczytnych idei, takich jak „nie wolno się (łatwo) poddawać”, „śmierć na polu chwały” i „walka do ostatniego żołnierza”. Zagrzewanie do boju hasłami „ani jednego kroku wstecz” rzeczywiście może czasem przyczynić się do zachowania morale i przechylić szalę w decydującym momencie. Jednak musi to być decyzja oparta na wazeniu zysków i strat, a nie wymuszona przez kodeks honorowy czy reguły dynamiki grupowej.

Awersja do ucieczki ma tę bardziej nieco materialną przyczynę, że pogłębia przepaść między morale uciekającego i goniącego. Relacje z większości historycznych bitew dowodnie pokazują, że najwięcej trupów pada nie w czasie głównego starcia, a w czasie „dorzynania watahy” — bezładnego pościgu za uciekającymi.

Twoim bezpośrednim celem ma być zwycięstwo i osobiste zobaczenie jego owoców. Poświęcić swoje życie tak, aby uratować honor przodków, stać się męczennikiem motywującym innych lub symbolem, który służyć będzie przyszłym pokoleniom... wszystko to służy innym. Twój przeciwnik będzie chciał cię sprowokować. Może zagrać na twojej ewolucyjnie ukształtowanej, kulturowo uwarunkowanej, społecznej potrzebie zostawienia pozytywnego wizerunku w pamięci towarzyszy i bliskich. Bohater, który podąża za głosem honoru i poświęca swoje życie, działa tylko na korzyść wroga — często przez niego prowokowany. Puentuje to kwestia z filmu *Patton*:

Celem wojny nie jest śmierć za ojczyznę, ale sprawienie, aby tamci skurwiele umierali za swoją.

Raz jeszcze: **w wielu sytuacjach poświęcenie jest warte twojej śmierci, ale to musi wynikać z zimnej kalkulacji.** Bohater, który głupim uporem doprowadził do wyniszczenia swoich sił, tylko przysłuży się wrogowi!

Uratuj się i walcz dalej. Jeśli potrzebujesz honorowej wymówki, wspomnij incydent «2.A i użyj tej:

Więcej odwagi potrzeba, aby żyć dla sprawy, niż dla niej umrzeć.

Gdy zorientujesz się, że twoje siły są niewystarczające do wykonania zadania — po co dalej próbować dokonania niemożliwego? Gdy zaczniesz przegrywać, nie brnij dalej — wycofaj się i zaczekaj na lepszą okazję. Wycofanie się nie jest wstydem, jest zwykłą wojenną praktyką. Tu znów wchodzimy w sferę psychologii instynktów i wywodzących się z nich zachowań rytualnych.

Spśród czterech opcji (atak, ucieczka, pozowanie, uległość) zachodni kult ataku i kodeks honorowy dopuszcza wyłącznie atak. Pozostałe reakcje, czyli udawanie słabego «27, ucieczka oraz inne chwytły powyżej i poniżej pasa należą do repertuaru działań przynoszących hańbę.

W starciu z silniejszym przeciwnikiem są cztery możliwości: bohaterska śmierć, paktowanie o pokój (szukanie kompromisu), poddanie się, a wreszcie pozorna uległość lub taktyczna ucieczka. Przegrywający stoi przed regulowanym przez kulturę i rozmaite tradycje dylematem: honor lub możliwość dalszej walki.

Formą ucieczki z pola bitwy jest zasygnalizowanie, że uznajesz swoją porażkę. Możesz pozorować posłuszeństwo i uległość (*udawaj szalonego, zachowaj zmysły «27*), w tym rytualnie okazać, że uznajesz się za pokonanego. To jest w stanie powstrzymać opadające ostrze. Unikanie starcia z przeważającymi siłami wroga należy do oczywistych taktyk stosowanych przez stronę słabszą, która szansę na zwycięstwo ma albo w zastosowaniu fortelu, albo w metodycznym wymęczaniu przeciwnika. Taktyka uderzenia i ucieczki to podstawowa metoda walki partyzantów. Według wykładni Mao Zedonga, tworzy się paradoks — uciekając,

partyzant nie zachowuje się pasywnie (biernie), ale w istocie rzeczy przejmuje inicjatywę. Zapewnia sobie przetrwanie do czasu, aż inicjatywa sama wymknie się z ręki przetrzymanego odpowiednio długo przeciwnika. Współcześnie myśl taka przestała pachnieć nowością. W niektórych doktrynach taktycznych wyrażana jest tak, że wycofanie się i obrona jest jedynie formą przejściową, która czyni możliwym przejście do ataku.

Inną kwestią jest walka we właściwym momencie i z właściwym wrogiem — co świetnie puentuje anglojęzyczne powiedzenie *pick your battles*, czyli „wybieraj swoje bitwy”. Armia powinna walczyć, gdy jest silna, a jej morale wysokie — jej przeciwnik zaś odpowiednio osłabiony lub przygotowany do pokonania.

Kilka tygodni później, już wyleczony staraniem driad i wodą Brokilonu, Geralt zastanawiał się, jaki błąd popełnił w czasie walki. I doszedł do wniosku, że podczas walki nie popełnił żadnego. Jedyne błąd popełnił przed walką. Należało uciec, zanim walka się zaczęła.

— Andrzej Sapkowski, *Czas pogardy*

We wczesnej fazie konfliktu najlepiej nawet nie sygnalizować silniejszemu przeciwnikowi istnienie konfliktu (tego, że wasze cele są rozbieżne) «1 — tym błędem dasz mu czas na przygotowania. W bardziej pokojowej sferze życia fortel może oznaczać wycofanie się z interakcji w pełni sławy, sił, umiejętności. Robią tak często sportowcy i gwiazdy show-biznesu. Odchodzą w blasku sukcesu, zamiast czekać, aż zaczną tracić formę lub zostaną zapomniani lub „zhejtowani”²¹⁵ przez znudzoną publiczność.

W języku chińskim wzorzec postępowania to dosłownie „ucieczka jest najlepsza”. Został on umieszczony na samym końcu kompilacji *Trzydziestu sześciu forteli*, gdyż jego istota to jednocześnie istota całego dzieła: **nie walcz, jeśli nie możesz wygrać, działaj, mając maksymalne przełożenie**

wysiłku na efekt. Jeśli szukać motta podsumowującego książkę o trzydziestu sześciu fortelach, będzie nim właśnie to zalecenie. Pozostałe fortele są „jedynie” konkretnymi technikami, jak doprowadzić do sytuacji, w której przewaga i siła leży po naszej stronie, a więc jest sens walczyć i działać.

Zasada ta występuje w licznych przebraniach dostosowanych na każdą okazję. Słyszemy ją z ust słynnego inwestora Warrena Buffetta:

Nigdy nie inwestuj w coś, czego nie potrafisz zrozumieć.

Ale drogowskazem zwycięstwa w dowolnej sferze konfliktu niech będzie maksyma skutecznego mówcy, zasłyszana na wykładzie Jerzego Bralczyka: „Najlepszym argumentem jest po prostu mieć rację”.

Przykłady historyczne

36.1. Jeśli wszystko inne zawodzi — uciekaj Chiny, czasy chaosu, IV wiek

W roku 430 cesarz państwa Liu-Song 劉宋 rozpoczął kampanię przeciw swojemu sąsiadowi, Północnemu Wei 北魏. Dowodzący kampanią generał Dao Yanzhi po początkowych sukcesach został odparty przez kontratak armii Wei. Wycofujący się Dao pozostawił pod dowództwem Zhu Xiuzhi jedno ze strategicznych miast Huatai. Następnej wiosny cesarz Liu-Song ponownie wysłał ekspedycję, tym razem pod dowództwem Tan Daoji. To właśnie generał Tan, według jednej z hipotez, jest autorem kompilacji trzydziestu sześciu forteli. Zadaniem Tana było m.in. przyjscie z pomocą oblężonemu miastu. Marsz armii Liu-Song zakończył się pod Licheng, gdzie armia Wei zastąpiła drogę Tanowi, zmuszając go do

odwrotu. Jednocześnie linie zaopatrzeniowe Tana zostały odcięte przez inną część armii Wei.

Żywności zostało zaledwie na następne trzy dni, dlatego Tan Daoji zdecydował się na odwrót. Jeńcy Song, schwytani w czasie potyczek, przesłuchiwani ujawnili, że armia Song pozbawiona jest żywności. Shu Sunjian stwierdził, że jest to okazja, na którą dawno czekał, i nakazał pościg.

Jednak ku jego zaskoczeniu Tan Daoji nakazał postój i popas dla swojej armii. Wtedy Shu Sunjian nabrał podejrzeń i zawahał się przed atakiem. Gdy biwak armii Song skończył się po zmroku, kwatermistrzowie Song nakazali inwentaryzację żywności. Żołnierze pozapalali lampy i głośno liczyli worki z ryżem. Gdy przerzucono ostatni worek, głośno zawołali: „I kolejne dwieście *jin*²¹⁶! To razem sto tysięcy *jin*”. Z worków z ryżem ułożono olbrzymią stertę. Dodatkowo żołnierze celowo porozsypywali ryż, tak więc leżał on wszędzie dookoła. Gdy zwiadowcy Wei to zobaczyli, natychmiast udali się do Shu Sunjiana z raportem.

Następnego dnia generał założył pełną zbroję i pojechał zobaczyć armię Song na własne oczy. Dźwięk bębnow bojowych dochodzący z obozu Song huczał w uszach. Tan Daoji siedział w swoim rydwanie, w pełnym rynsztunku. Wysoko nad nim łopotwały proporce bojowe Song. Dookoła krążyli zdyscyplinowani, tryskający werwą żołnierze Song. Zdawali się dokładnie wiedzieć, co robią, i nie okazywać przestachu przed armią Wei.

Widząc tak zwartą formę przeciwnika, Shu Sunjian zaniechał pościgu. Dzięki temu, że armia Wei wycofała się na dziesięć *li*, zagrożenie dla armii Song znikło i wróciła ona bezpiecznie na własne terytorium.

Ugnij się, a zachowasz swoje siły w całości, ugnij się teraz, a później się wyprostujesz.

— *Księga Drogi i Cnoty*

Porady praktyczne

Użycie fortelu

A. Pozoruj ucieczkę, by rozdzielić siły przeciwnika

Naczelną zasadą dobrze przeprowadzonej ucieczki jest sprawić, aby działania przeciwnika nie były skoordynowane. Gladiator na arenie albo ten, komu przyszło bronić się przed kilkoma przeciwnikami, może uciekać, co uniemożliwi goniącym wspólną akcję. Gdy ich pościg stanie się bezładny i się rozdziela, „uciekiniery” będzie miał szansę pokonać ich po kolei.

Zachowując porządek, czeka się na bezład [po stronie wroga]; pozostaje w spokoju, czekając na niepokoje [we wrogim obozie]. Oto jak sprawuje się kontrolę nad umysłami. (Sun Zi 7.9)

B. Nie bój się bać

Uciekaj, gdy szanse wygranej są niewielkie. Wyczekaj okazji i uderz ponownie. Wycofanie się przed konfrontacją lub zniszczeniem, choć poczytywane często za tchórzostwo i słabość, to w swej istocie przejaw realizmu i pragmatyzmu. Paradoksalnie jest więc nie tylko przejawem siły, ale i metodą zwyciężania.

Kolejny raz natykamy się na ten sam paradoks w nowym przebraniu: zachowanie własnych sił do dalszej walki jest krokiem ku zwycięstwu. Nie należy wstydzić się go jak porażki, nie trzeba też uznawać chwilowej klęski za ostateczną. Mahomet także uciekł z Mekki w chwili zagrożenia, aby potem powrócić i zbrojnie ją sobie podporządkować.

Przeciwdziałanie

C. Nie pozwól wrogowi na odzyskanie sił

Nie możesz pozwolić przeciwnikowi na wymknięcie się i odzyskanie sił. Gdy jest okazja, by go zupełnie zniszczyć, bezwzględnie ją wykorzystaj. Uważaj jednak przy odcinaniu mu drogi odwrotu — desperacja może sprawić, że zmobilizuje wszystkie siły. Gdy wróg już się wymyka, a ty nie masz możliwości przeciąć mu drogi, należy zastosować fortel *chcesz złapać? wpierw popuść!* «16.

Balansuj. Daj mu odetchnąć, ale tylko na tyle, by nie zmusić go do desperacji. Niech jedynie utraci kontakt z bodźcem, który wywoływał przypływ nadzwyczajnych sił i pomysłowości. Optymalny moment następuje zwykle, gdy determinacja, by walczyć do końca, zniknie, a jeszcze nie zdoła odzyskać pełni sił. Bacz, aby nie dać wrogowi szansy na wykorzystanie ucieczki do odzyskania wysokiego morale.

D. Pozbaw go zaplecza

Ucieczka ma sens, gdy otworzy drogę do dalszej walki. A dalsza walka jest możliwa tylko wtedy, gdy są do niej środki, nadzieja zwycięstwa, a w przypadku partyzantów — poparcie ludności lub wsparcie zewnętrzne. Nie trzeba przeciwnika zniszczyć fizycznie. Wystarczy zabrać mu środki do walki i popsuć środowisko, w którym się porusza, tak aby przestało mu sprzyjać. By użyć metafory Mao Zedonga: **wyceluj działania nie w wyslizgującą się z rąk rybę, ale w ocean, w którym się porusza.** Wtedy, nawet jeśli pozwolisz mu uciec, będzie on bezsilny.

Działania antypartyzanckie mogą być zrealizowane „na chama” (tzw. metodą brutalnej siły, np. zebranie dającej wsparcie ludności w obozach — tak robili m.in. Amerykanie w południowym Wietnamie). Lepiej realizować je jednak inteligentnie — sprawić, żeby z przyczyn ekonomicznych ludności nie opłacało się wspieranie partyzantów.

-
- ¹ Na podstawie m.in. książki Roberta Leonharda *The Art of Maneuver*, s. 78–82.
- ² W tekście źródłowym chodzi o oszukanie cesarza, dosł. Syna Nieba (*tianzi* 天子). Jednak język chiński, zwłaszcza klasyczny, zostawia wiele kwestii otwartych — to raj dla poetów, ale i nieskończony wszechświat (czasem zasługujący na nazwę „piekło”) wieloznaczności i niedopowiedzeń, w tym celowych. W przysłowiu powyżej znak *tian* może oznaczać też Niebo — świat istot nadprzyrodzonych, albo cały świat pod nim (*tianxia* 天下), czyli wszystkich ludzi żyjących na świecie. Niczym w mechanice kwantowej sprecyzowane znaczenie objawia się kapryśnie i niechętnie dopiero w konkretnym użyciu lub kontekście.
- ³ Tomasz Maruszewski, op.cit., s. 39.
- ⁴ Eneasz Taktyk, *Obrona oblężonego miasta*, 22.7, przeł. Bogdan Burliga, Prószyński i S-ka, Warszawa 2007.
- ⁵ Chodzi o zachodni kraniec Morza Wschodniocchińskiego — tak wynika z powieści, której częścią są przedstawione wydarzenia. Informacje wykraczające poza ramy tej książki zostały zaprezentowane na stronie fortele.chiny.pl.
- ⁶ Bevin Alexander, *Lost Victories: The Military Genius of Stonewall Jackson*, Hippocrene Books 2004, New York, s. 53, 60.
- ⁷ LIC, *Low Intensity Conflict* (ang.) — konflikt niskiej intensywności lub konflikt o niskim napięciu, utożsamiany też niekiedy z wojną hybrydową.
- ⁸ Eneasz Taktyk, op.cit., 31.4.
- ⁹ *Semper Paratus* jest mottem amerykańskiej Straży Wybrzeża. W potocznym rozumieniu ma ono wzmacniać poczucie odpowiedzialności i oddanie służbie.
- ¹⁰ Jest to praktyka spotykana w sklepach wielkopowierzchniowych: liczba działających kas jest tak regulowana, aby pod kasami ustawiały się kolejki, a sfrustrowani oczekiwaniem skracali sobie czas dorzucaniem do zakupów drobiazgów z podsuniętych im pod nos półek otaczających stanowisko kasjera.
- ¹¹ Szerzej w kontekście omówienia świadomości sytuacyjnej »[35.D](#).
- ¹² Na tej płaszczyźnie konfliktu alianci zdecydowali o wymuszeniu bezwarunkowej kapitulacji III Rzeszy. Pokonanie samego Hitlera, a nie całych Niemiec, mogło przyczynić się do odrodzenia niemieckiego ekspansjonizmu, co miało miejsce po I wojnie światowej. Dlatego spiskowcy chcący zgładzić Hitlera, którzy szukali alianckiego wsparcia, nie mogli na nie liczyć.
- ¹³ Lepiej: „uświęcone obyczajem”. Przykłady tego można zobaczyć w wielu filmach. W *Gorączce* (1995, reż. Michael Mann) bohater grany przez Roberta De Niro, zanim zastrzeli swojego chwilowo nieuzbrojonego przeciwnika, „paląc mu prosto w pierś”, mówi mu: „Spójrz na mnie! Spójrz na mnie!”. Przykładem odwrotnego zachowania jest scena

w *Urowadzonej* (2008, reż. Pierre Morel). W filmie tym bohater, próbując uratować porwaną córkę, już bez żadnej gry wstępnej strzela złoczyńcom w plecy. Zwróćmy uwagę, że takie nietypowe dla pozytywnego bohatera zachowanie ma usprawiedliwienie. Zagrożenie życia najukochańszej osoby w oczach bohatera (ale też i widzów) zawiesiło „reguły gry” i dostarczyło rozgrzeszenia dla „niesportowego” aktu.

¹⁴ Na tym mechanizmie opierają się znane wszystkim zabawy w zagadki. Pytający zadaje pytanie w sposób, który sugeruje odpowiedź oczywistą, ale błędną. Zgadujący musi natrudzić się podwójnie: znaleźć rozwiązanie, ale i zwalczyć przymus odpowiedzi zgodnie z oczekiwaniami obecnych na miejscu osób.

¹⁵ Jest to realizacja fortelu *poświęć śliwę, by uratować brzoskwinę* »11. Czasowe oddanie inicjatywy przeciwnikowi to kwestia racjonalnego bilansu zysków i strat. Wciągnięcie nieprzyjaciela w głąb rosyjskiego terytorium, w połączeniu z zastosowaniem taktyki spalanej ziemi, doprowadziło co prawda do zniszczenia kraju, ale też zaskutkowało klęską Wielkiej Armii Napoleona w roku 1812.

¹⁶ Akurat ta uwaga w zasadzie ma już tylko wartość historyczną. Obecne konflikty i wojny toczą się według zasad działań nieregularnych, w których takie pojęcia, jak długość linii zaopatrzeniowych, w zasadzie nie występują.

¹⁷ Tłumaczenie podkreślonej frazy *bu zhan er quren zhi bing* 不戰而屈人之兵 jest kłopotliwe m.in. ze względu na silne rozmycie semantyczne (wieloznaczność znaków i słów) starożytnego języka chińskiego. Giles tłumaczy: „przełamać opór przeciwnika” (ang. *break enemy's resistance*), wyrażając tym nasze zachodnie uwarunkowania. Ames: „podporządkować armię przeciwnika” (ang. *subdue enemy's army*), Sawyer „przejęć kontrolę nad armią przeciwnika” (ang. *subjugating the enemy's army*). Szalenie istotne jest tu słowo *qu* 屈, które może znaczyć tyle, co „podporządkować sobie” (ang. *submit, subdue*). Frazę można więc odczytać jako „podporządkować swojej woli ruchy wrogiej armii” (a więc tym samym umysł jej głównodowodzącego, bo słowo *ren* 人 „człowiek” pełni funkcję zaimka mogącego w zamyśle autora wskazywać albo ogólnie „tamtego”, albo właśnie dowódcę armii wroga). Dokładnie tak postąpił Sun Bin w przykładzie »2.1. Nie ma więc tu nawet mowy o zniszczeniu sił przeciwnika czy innej formie pokonania go w potocznie rozumianym sensie!

¹⁸ Od czasów starożytnych, a więc panowania dynastii Shang w okresie XVII–XI wieku p.n.e., Chińczycy w walce posługiwali się rydwanami bojowymi. Tradycyjnie w czasach Shang walka zwykle miała charakter rytualny, a jej prowadzenie należało do szlachetnie urodzonych, stąd rydwany były obsadzone przez wojowników wywodzących się z arystokracji. Załoga rydwanu składała się z trzech osób. Przyjmuje się, że każdemu rydwanowi towarzyszyło dziesięciu pieszych wojowników. Armia Pang Juana musiała więc liczyć około 6500 żołnierzy. Armie piesze tworzone z poboru pojawiały się stopniowo w czasie panowania następnej dynastii — Zhou.

¹⁹ Autor obiecuje, że już nie będzie ponownie przytaczał tej frazy, ale niech czytelnik ma w pamięci, że czai się ona za niemal każdym akapitem tej książki.

²⁰ Przerzucenie ich na kogoś innego. Przykładem takiego postępowania jest np. rabunkowa wycinka drzew, która kosztami obciąża przyszłe pokolenia, niemogące wyrazić swojego sprzeciwu.

²¹ Stan umożliwiający przypisanie czynu, rozliczalność.

²² Winston Churchill, *Druga wojna światowa*, t. 3, *Wielka Koalicja*, Phantom Press International/Refren, Gdańsk 1995, ks. 2, rozdz. 32.

²³ Peter Calvocoressi, Guy Wint, John Pritchard, *Total War*, Vol. 1, *The Western Hemisphere*, revised second edition, Pantheon Books, New York 1990, s. 159–160.

²⁴ Znakomite omówienie tych zmagania znajdzie czytelnik w książce Petera Hopkirka *Wielka gra*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2011.

²⁵ Marek Sołonin, *Nic dobrego na wojnie*, op.cit., s. 23. Możliwe, że taki potencjał floty był też wymierzony w Japonię albo i przeciw Szwecji — celem byłoby uczynienie Bałtyku sowieckim morzem wewnętrznym.

²⁶ Prawdopodobnie to te słowa są wzorcem dla błędnie przypisanej Churchillowi frazy: „Jeśli, aby wygrać, muszę zawrzeć pakt z diabłem, poproszę o listy polecające do piekła”.

²⁷ Nawiązanie do słów otwierających powieść H.G. Wellsa *Wojna światów* (1898). Czy genialny wizjoner widział wyłaniającą się zza oceanu amerykańską potęgę przemysłową, ale też i bankową? Czy kreśląc obraz Marsjan jako wyposażone w macki i wysysające krew potwory, widział macki amerykańskich finansistów bezlitośnie drenujących krew Imperium? Oba krwiopijcze gatunki przekraczają wielką przestrzeń — odpowiednio międzyplanetarną i „atlantycką fosę” — przybywają do Anglii w cylindrach, jedni z innego, a drudzy z Nowego Świata. Taki skryty między wierszami przekaz mógł stanowić o popularności powieści w kraju jej powstania — zwłaszcza w obliczu przykrew konieczności zwracania Amerykanom pożyczek z czasów Wielkiej Wojny oraz innych przejawów rosnącej potęgi Stanów Zjednoczonych.

²⁸ Desygnatem skrótowca US są Stany Zjednoczone, podmiot prawa międzynarodowego i gracz geopolityczny. Stany Zjednoczone Ameryki Północnej (USA) to terytorium podlegające jurysdykcji rządu Stanów Zjednoczonych z siedzibą w Dystrykcie Kolumbii. Osobna sprawa to nazwa Wielka Brytania. Choć w języku potocznym ma za desygnat Zjednoczone Królestwo (UK), to w użyciu ścisłym jest jedynie nazwą wyspy, która podlega jurysdykcji Zjednoczonego Królestwa Wielkiej Brytanii i Irlandii (od 1707 roku).

²⁹ Amerykanie nazywali siebie „mocarstwem stowarzyszonym z ententą”, a nie „mocarstwem sojuszniczym”.

³⁰ Regułę nieuchronności korekty politycznej można z powodzeniem zastosować do wielu innych konfliktów. Przykład: wojna z Indianami i Francuzami, rozegrana na

kontynencie północnoamerykańskim w latach 1754–1763. Skończyła się ugruntowaniem dominacji brytyjskiej w Ameryce Północnej. Około połowy XVIII wieku tak wyglądała proporcja sił: populacja brytyjskich kolonii rolniczych — 1,1 miliona, francuskich kolonii handlowych — 55 tysięcy. Źródło: F. Anderson, *The War that Made America*, Viking, New York 2005, s. XXIII.

³¹ Ten anglojęzyczny termin może znaczyć zarówno „nowy porządek, nowy ład”, jak i „nowe rozdanie [w kartach]”.

³² Edward Hallet Carr, *Britain: A Study of Foreign Policy from the Versailles Treaty to the Outbreak of War*, London 1939, s. 190.

³³ Jest to tzw. strategia *bait & bleed* opisana w książce Johna J. Mearsheimera *The Tragedy of Great Power Politics*, W.W. Norton & Company, New York 2001. Chodzi o wywołanie lub rozjąttrzenie wojny na wyniszczenie między potencjalnymi rywalami.

³⁴ A.J.P. Taylor, *The Second World War*, Putnam, New York 1975, s. 66.

³⁵ Andrew Roberts, *Wicher wojny*, Magnum, Warszawa 2010, s. 128. Jeśli Stany Zjednoczone podjęłyby kroki blokujące takie porozumienie — co sugerują autorzy książki *Od własnej kuli* — byłoby to realizacją zasady „dziel i rządź” („softpowerowej” wersji strategii *bait & bleed*). Umieszczenie konfliktu US–Zjednoczone Królestwo w fortelu trzecim, a nie dziewiątym jest oczywiście intelektualną prowokacją.

³⁶ Patrz Lynn Picknet, Clive Prince, Stephen Prior, *Od własnej kuli. Tajna wojna między aliantami*, Bellona, Warszawa 2007, s. 304–340.

³⁷ Len Deighton, *Blood, Tears and Folly*, Harper, New York 2005, s. 221.

³⁸ Peter Calvocoressi, Guy Wint, John Prichard, op.cit., s. 448.

³⁹ *Jana Długosza Roczniki, czyli Kroniki sławnego Królestwa Polskiego*, ks. 10–11, tłum. Julia Mrukówna, PWN, Warszawa 2009, s. 109–110.

⁴⁰ Powszechnie podawane wytłumaczenie zniknięcia armii mongolskich z Europy to śmierć wielkiego chana i konieczność wyboru nowego przywódcy. Jednak niektórzy historycy jako przyczynę wycofania się Mongołów z podboju Europy podają właśnie tę okoliczność, że liczne zamki i warownie zmusiłyby Mongołów do przeprowadzenia szeregu oblężeń i okupowania porośniętego borami obszaru — zadania wyjątkowo niewdzięcznego dla wysoce mobilnej armii konnej, do którego nie była ona stworzona. Choć w Chinach i na Bliskim Wschodzie świetnie dawali sobie radę ze zdobywaniem miast, to ewidentnie bardziej im były w smak krótkie i treściwe wypady łupieżcze.

⁴¹ Poliajnós, *Podstępny wojenne*, 3.10.6 oraz 3.10.12, przeł. Bogdan Burliga, Prószyński i S-ka, Warszawa 2003.

⁴² Ibidem, 4.2.7 oraz 4.2.10.

⁴³ Ibidem, 4.9.1.

⁴⁴ Z premedytacją odchodzę od ugruntowanej, lecz błędnej nazwy „bitwa o Anglię” obecnej w polskiej literaturze »14.3.

⁴⁵ Niemcy używali z powodzeniem zbiorników zapasowych już w czasie wojny domowej w Hiszpanii (1936–1939). Wyposażony był w nie słynny Legion Condor.

⁴⁶ Andrew Roberts, op.cit., s. 130.

⁴⁷ David Irving, *Wojna Hitlera*, Arkadiusz Wingert, Kraków 2009, s. 264.

⁴⁸ Andrew Roberts, op.cit., s. 262.

⁴⁹ Ibidem, s. 52–56.

⁵⁰ Ibidem, s. 306.

⁵¹ David Irving, op.cit., s. 276–278.

⁵² Inwazja była nierealna — przede wszystkim z powodów logistycznych. Hitlerowi chodziło o zmuszenie Brytyjczyków do uzgodnienia stref wpływów na drodze dyplomatycznej. Chaotyczność (niespójność i brak realizmu) niemieckich działań sugeruje, że nie wypracowali zawczasu reakcji na taki, a nie inny rozwój sytuacji.

⁵³ Alex Kershaw, *The Few*, Da Capo Press 2007, s. 65. Zasięg wynosił jedynie 660 kilometrów, przy pojemności zbiornika ok. 330 litrów. Dopiero wersja E-7 tego myśliwca wyposażona była w odczepiane zbiorniki paliwa, dwukrotnie zwiększając jego zasięg (do 1300 kilometrów). Równie ważnym czynnikiem ograniczającym skuteczność Bf-109 była jakość paliwa. Brytyjczycy wyliczyli sobie, że ich myśliwce przy paliwie 87-oktanowym, używanym też przez Niemców osiągają moc 1030 KM, ale już 1310 KM przy importowanym z USA paliwie 100-oktanowym! Kwestie te są arcyciekawie i wyczerpująco omówione w: Robert Goralski, Russell W. Freeburg, *Oil & War: How the Deadly Struggle for Fuel in WWII Meant Victory or Defeat*, William Morrow and Co., Inc., 1987.

⁵⁴ Rozmieszczenie flot niemieckich za: Len Deighton, op.cit., s. 375.

⁵⁵ Nazwa Hellfire Corner (Piekielny Zakątek) wzięła się głównie z tego, że obszar ten był w zasięgu niemieckich dział artylerii nabrzeżnej.

⁵⁶ Len Deighton, op.cit., s. 383.

⁵⁷ Andrew Roberts, op.cit., s. 87.

⁵⁸ Brytyjczycy oczywiście podtrzymywali taki demoralizujący obraz. Pewnego razu, gdy na skutek bombardowania uszkodzeniu uległa jedna stacja radiolokacyjna, podstawiono natychmiast nadajnik zastępczy, który miał pozorować dalszą niezakłóconą pracę radaru i pognębić (zniechęcić) Niemców widoczną nieskutecznością nalotu.

⁵⁹ Chiń. *youjizhan* 游擊戰 to dosł. „wojna wędrującego ataku”.

⁶⁰ Od strony chińskiej starożytności słyszymy odległe echo tej zasady utrzymania władzy, która nakazuje zapewnić harmonię na linii władza–lud, patrz wzorzec fortelu »15.

⁶¹ Liczba zasad jest najprawdopodobniej nawiązaniem do konfucjańskich trzech zasad kardynalnych i ośmiu cnót. Na takie nawiązanie do tradycyjnych wartości, wlanie nowych rozkazów w starą formę, Chińczycy z pewnością są bardziej receptywni niż na przypadkowe liczby. Takie rozwiązanie „marketingowe” jest zgodne z zaleceniem fortelu »14.

⁶² W lecie spano na drzwiach wyjmowanych do tego celu z futryny.

⁶³ Bruce Henderson, *Hero Found: The Greatest POW Escape of the Vietnam War*, Harper Collins, New York 2011, s. 159–160.

⁶⁴ Prawa przysługujące zwycięzcy funkcjonują inaczej u nas i w konfucjańskim kręgu kulturowym. Tu przypomina się dowcip z czasów PRL. Przed sklepem tradycyjnie długa kolejka. Przechodzień pyta jednego ze stojących: „Za czym to?”. „Zegarki z Rosji przywieźli”, pada odpowiedź. „To postoję, może i mój przywieźli”.

⁶⁵ Dosłownie „z radością naciskający spust”. Określenie kogoś, kto używa broni, a ogólniej podejmuje akcję bez należytego rozeznania, co skutkuje eskalacją użycia przemocy. W języku potocznym — narwaniec.

⁶⁶ Dosłownie „użycie nadmiernej siły”, większej niż wymaga osiągnięcie zamierzonego celu.

⁶⁷ Leszek Sykulski, *Wojny buntownicze — wprowadzenie do koncepcji Jewgienija Messnera*, cz. 1, <http://geopolityka.net/leszek-sykulski-wojny-buntownicze-cz-1/> (dostęp: 9 kwietnia 2017).

⁶⁸ Szerzej zostało to omówione przy fortelach *zmąć wodę, by złapać ryby* »20 oraz *fortelu przewerbowanego szpiega i siania niezgody* »33.

⁶⁹ A właśnie że nie! O wojennej sławie mógł myśleć władca europejski. Fuchai zmierzał raczej do uzyskania statusu hegemonu mającego pod sobą „wszystko, co pod Niebem” (*tianxia* 天下), czyli cały chiński świat ograniczający się wtedy do tzw. Równin Centralnych Zhongyuan 中原 (patrz mapa na s. 124).

⁷⁰ Więcej w ramce „Wojna, której nie było” na s. 303. ZSRS nie był sygnatariuszem międzynarodowych konwencji chroniących jeńców wojennych. Schwytni oficerowie polskiej armii nie byli dla Sowieców jeńcami wojennymi.

⁷¹ Andrew Roberts, op.cit., s. 123.

⁷² Określenie amerykańskich aborygenów nazwą Indianie jest replikowaniem określeń ukutych w okresie podboju kontynentów amerykańskich. Uznaję za stosowne jej unikać, gdyż stanowi element wizji prekolumbijskich Ameryk, która jest ewidentnie nieprawdziwa. Patrz Charles C. Mann, *1491 Ameryka przed Kolumbem*, Rebis, Poznań 2007.

⁷³ Związłe: umowy cywilnoprawne — aby były ważne — należało podpisywać na drogim rządowym formularzu. Zyski z jego sprzedaży wędrowały do metropolii.

- ⁷⁴ Patrz Eneasz Taktyk, op.cit., 10.3, 14.10.
- ⁷⁵ Więcej w książce Johna Ellisa *Brute Force: Allied Strategy and Tactics in the Second World War*, Viking, New York 1990.
- ⁷⁶ Andrew Roberts, op.cit., s. 393. Roberts nie podaje źródła. W trakcie kwerendy nie udało mi się potwierdzić tej liczby z powodu rozbieżności źródeł i niejasnych kryteriów zliczania ofiar.
- ⁷⁷ Epizod, w którym Zhang Xun zdobywa strzały nieprzyjaciela, jest odtworzeniem słynnego fortelu zastosowanego swego czasu przez Zhuge Lianga przed bitwą przy Czerwonych Klifach (208 rok). Wtedy to Zhuge pozyskał strzały, wysyłając kilka obłożonych wiązkami słomy łodzi ku uzbrojonej flotyli nieprzyjaciela. W przypadku Zhang Xuna pozyskanie strzał było nie tylko celem samym w sobie. Stało się także podstępem zakłócającym sądy i czujność wroga.
- ⁷⁸ Li (里) — starożytna, tradycyjna miara odległości. W różnych okresach historycznych miała różną wartość. Obecnie 1 li to 500 metrów.
- ⁷⁹ Poliajnos, op.cit., 4.9.2.
- ⁸⁰ Bevin Alexander, op.cit., s. 181.
- ⁸¹ *Report of Lieut. Gen. James Longstreet, October 10, 1862* [w:] *Official Records of the War of the Rebellion*, <http://www.civilwarhome.com/longman.html> (dostęp: 10 lutego 2013).
- ⁸² Gordon R. Dickson, *Dorsaj!*, Amber, Warszawa 1992.
- ⁸³ Tadeusz Konecki, *Krymska pułapka*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1985, s. 34.
- ⁸⁴ Evan Mawdsley, *Wojna domowa w Rosji 1917–1920*, Bellona 2010, s. 329, 336–339.
- ⁸⁵ Tadeusz Konecki, *Sewastopol 1941–1942, 1944*, Bellona, Warszawa 1987.
- ⁸⁶ „Za wszystko trzeba płacić” (ang. TANSTAAFL) — oryginalna fraza to akronim dla „nie ma darmowych obiadów”. Odnosi się to do praktyki barów, w których serwuje się „darmowy” lunch — jego koszt wliczony jest w ceny drinków, które bar serwuje. Ogólnie: nawet rzeczy darmowe mają swój koszt, który jest albo ukryty, albo rozłożony na niekorzystających z „darmówki”, np. całe społeczeństwo. Znaczenie frazy zależy od kontekstu. W mikroekonomii oznacza zysk nieosiągnięty z najbardziej opłacalnej spośród tych czynności, z których się zrezygnowało. Zwrot ZWTP w cytowanej dalej powieści *Luna to surowa pani* Heinleina ma znaczenie podwójne. Oznacza, że każdy postępek spotka się z wywołaną przez siebie reakcją, najczęściej karą (nic nie ujdzie na sucho); ale też przede wszystkim to, że zwycięstwo trzeba okupić daniną krwi.
- ⁸⁷ Jarosław Kaczyński, *Taktyka działań ochronnych. Ochrona osób*, GWP, Gdańsk 2009, s. 87.

- ⁸⁸ Józef Mackiewicz, *Katyń, zbrodnia bez sądu i kary*, ANTYK, Warszawa 1997, s. 14–16.
- ⁸⁹ Ibidem, s. 15.
- ⁹⁰ Bogusław Wołoszański, *Honor żołnierza*, Wydawnictwo Wołoszański, Warszawa 2010, s. 168, 177.
- ⁹¹ Evan McGilvray, *Polski rząd na uchodźstwie*, Świat Książki, Warszawa 2011, s. 61.
- ⁹² Zob. Andrew Roberts, op.cit., s. 465, cyt. za: Lawrence Rees, *World War II Behind Closed Doors: Stalin, The Nazis and the West*, Knopf Doubleday Publishing Group, New York 2008, s. 296–297.
- ⁹³ Patrz Lawrence Rees, op.cit., s. 295–296.
- ⁹⁴ Jan Sidorowicz, *Nieznane kulisy katastrofy powstania warszawskiego*, <http://www.powstanie.pl/?ktory=18> (dostęp: 12 grudnia 2016).
- ⁹⁵ Jan M. Ciechanowski, *Rozmowa z gen. T. Borem-Komorowskim, dowódcą AK*, <http://www.powstanie.pl/?ktory=34> (dostęp: 12 grudnia 2016).
- ⁹⁶ Passus pochodzi z książki Jana Matłachowskiego *Kulisy genezy Powstania Warszawskiego*, Poldom, Londyn 1978, cyt. za: Jan Sidorowicz, op.cit.
- ⁹⁷ Pełna treść w dokumencie: http://caw.wp.mil.pl/plik/file/powstanie_warszawskie/IX_3_40_22.pdf (dostęp: 20 stycznia 2017).
- ⁹⁸ Wszechwładny Stalin jak najbardziej zwracał uwagę na kwestie ewentualnej odpowiedzialności za popełniane zbrodnie. Miał zwyczaj zmuszać członków politbiura do wspólnego podpisywania wyroków śmierci. Dzięki temu na podpisujących ciążyła współodpowiedzialność za decyzje wodza.
- ⁹⁹ Film z roku 1979 w reżyserii Terry’ego Jonesa. Dwie organizacje podziemne zaatakowały rezydencję rzymskiego urzędnika w tym samym czasie. Zamiast połączyć siły, dały upust odczuwanej wzajemnej nienawiści i rzuciły się na siebie nawzajem... Walce spokojnie przyglądali się strażnicy.
- ¹⁰⁰ Znakomicie omówionej w cytowanej wcześniej książce Tomasza Witkowskiego *Inteligencja makiaweliczna*.
- ¹⁰¹ Maciej Dymkowski, op.cit., s. 50.
- ¹⁰² Ma to związek z fizjologicznym mechanizmem działania neuronów lustrzanych, »17.1.
- ¹⁰³ Inna wersja to *memento te hominem esse* — pamiętaj, że jesteś człowiekiem.
- ¹⁰⁴ Marcin Wolski, *Agent Dołu. Czarci pomiot*, Supernova, Warszawa 2009, s. 109.
- ¹⁰⁵ To najsympliczniejsza u Chińczyków ilustracja fortelu *poświęć śliwę, by uratować brzoskwinie*. Zobaczymy ją w filmie *Brutalny odwet* z 2010 roku (chiń. 趙氏孤兒 —

dosłowne tłumaczenie *Ostatnia sierota rodu Zhao*).

¹⁰⁶ Musimy to wiedzieć, że zabicie własnego syna jest dla Chińczyka niebywałym poświęceniem. W chińskim kulcie przodków opieka nad duchem zmarłego ojca jest — realizowanym drogą pośrednią — obowiązkiem nie syna, ale wnuka. Stąd sposobem nieco okrężnego wypełnienia posługi synowskiej wobec ojca jest spłodzenie męskiego potomka.

¹⁰⁷ W historycznych Chinach wierzono, że włosy to część ciała. W tej sytuacji to także symbol chińskiej tożsamości. Możemy sobie łatwo wyobrazić desperację i determinację (tym dwóm jakoś często po drodze) generała.

¹⁰⁸ Było to zapewne zbliżone w przebiegu do przeprowadzonej z sukcesem ceremonii ślubu pokazanej w filmie *Kosmiczne jaja* w reżyserii Mela Brooksa (1987).

¹⁰⁹ Szacunek, jaki Hitler żywił do Józefa Piłsudskiego, zapewne w dużej części wywołany był pamięcią, jakiego łupnia dał Piłsudski Sowiecom w 1920 roku.

¹¹⁰ Andrew Roberts, op.cit., s. 143.

¹¹¹ Dosłownie „kliknięcie martwego faceta”, czyli charakterystyczny dźwięk słyszany, gdy nie zagłuszy go wystrzelony pocisk, a wydawany przez zatrzymanego w tylnym położeniu zamek broni palnej, po tym jak został wystrzelony ostatni nabój i dosyłacz w magazynku blokuje jego powrót.

¹¹² Niech czytelnik zwróci uwagę, jak wiele jest przysłów i zwrotów ilustrujących zasadę zbierania grosza do grosza i żmudnego, wytrwałego wysiłku.

¹¹³ Ion Pacepa, *Czerwone horyzonty*, Litera, Warszawa 1990, s. 149.

¹¹⁴ Cyt. za: Bogusław Wołoszański, op.cit., s. 45.

¹¹⁵ W języku chińskim istnieje przysłowie odnoszące się do tej historii: *Si Zhuge xiasi sheng Zhongda* 死諸葛嚇死生仲達, dosł. „martwy Zhuge śmiertelnie przeraża żywego Zhongdę”. Zhongda to imię grzesnościowe generała Sima Yi 司馬懿. Również Zhuge Liang jest powszechnie identyfikowany imieniem grzesnościowym Kongming 孔明. Chińska nazwa latających lampionów to dosł. „lampiony Kongminga” — bo to właśnie on je wynalazł, pierwotnie do zadań wojennych. Obie postacie stają naprzeciw siebie także w fortelu »32.1.

¹¹⁶ Relacje z opisanych tu wydarzeń są sprzeczne i nie sposób uzyskać stuprocentowej pewności co do rzeczywistego ich przebiegu. Własny sąd można sobie wyrobić, sięgając po pozycje: David Nicolle, *The First Crusade 1096–1099: Conquest of the Holy Land*, Osprey Campaign series, Osprey Publishing, Oxford 2003; Steven Runciman, *Dzieje wypraw krzyżowych*, t. 1, *Pierwsza krucjata i założenie Królestwa Jerozolimskiego*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1997; Thomas Asbridge, *Pierwsza Krucjata*, Rebis, Poznań 2006.

¹¹⁷ Zwycięzcy pod tym znakiem (łac.). Cesarz Konstantyn Wielki (ok. 280–337) w marszu na Rzym w 312 roku miał ujrzeć na niebie świecący krzyż i ten właśnie napis.

W bitwie, która nastąpiła, odniósł zwycięstwo.

¹¹⁸ Vladimir Volkoff, *Dezinformacja — oręż wojny*, Antyk, Komorów 1999, s. 28–35.

¹¹⁹ Thierry Lentz, *Napoleon odkłamywany*, Mówią Wieki, Warszawa 2009, s. 53–55.

¹²⁰ Patrz przypis 53 na s. 153.

¹²¹ Zwróćmy uwagę, że fragment o prowokowaniu reakcji emocjonalnej pasuje również do fortelu *uderz w trawę, aby wypłoszyć węża* «13. W obu fortelach przejawia się to samo zalecenie doprowadzenia do starcia, gdy przeciwnik nie jest w pełni sił. Utrata rozsądku to znów sprawa utraty zdolności do kontaktu ze środowiskiem walki »35.1

¹²² Poliajnós, op.cit., 3.11.3.

¹²³ Świadczenia dotyczące Kenii dostarcza Caroline Elkins w swojej książce *Rozliczenie z imperium. Przemilczana historia brytyjskich obozów w Kenii*, Świat Książki, Warszawa 2013.

¹²⁴ Ralph D. Sawyer, *The Seven Military Classics of Ancient China*, Basic Group, New York 2007, s. 56–57.

¹²⁵ Na przykład kilka lat temu dzięki piosence 40 : 1 szwedzkiego zespołu Sabaton słynna stała się relacja o bohaterskiej postawie kapitana Władysława Raginisa w potyczce pod Wizną we wrześniu 1939 roku.

¹²⁶ *Księga Mencjusza*, cyt. za: Piotr Plebaniak, op.cit., s. 77.

¹²⁷ Ksenofont, *Cyrus Wielki. Sztuka zwyciężania*, oprac. Larry Hedrick, Bellona, Warszawa 2006.

¹²⁸ Ibidem, s. 10.

¹²⁹ Jej nazwa nawiązuje do tzw. Stu Szkół, czyli nieskrępowanego rozwoju intelektualnego, który miał miejsce w Okresie Walczących Królestw (IV–III wiek p.n.e.). Swobody intelektualne pozwoliły na bujny rozwój wielu prądów myśli filozoficznej, politycznej i naukowej. One z kolei stały się paliwem dla skoku cywilizacyjnego, na którego fundamencie skryzystalizowało się imperium Qin i Han.

¹³⁰ *Dazibao* 大字報 — dosł. „gazeta wielkich znaków” — to plakaty zawierające zazwyczaj hasło propagandowe dopasowane do aktualnej linii programowej władzy.

¹³¹ Andrew Roberts, op.cit., s. 162. Wersji o całkowitym uśpieniu czujności Amerykanów przeczy choćby wspomniany cztery strony dalej przez Andrewsa fakt wysłania przez dowódcę bazy Kimmela trzech lotniskowców do osłony wysp Midway i Wake na wypadek wojny (w kwestii zleconej im misji źródła wtórne są rozbieżne).

¹³² Tu również pojawiają się rozbieżności w opracowaniach. Roberts mówi o 24 lipca, inni wymieniają datę 26 lipca.

¹³³ W podobny sposób brytyjska blokada III Rzeszy odcięła ją od dostaw ropy z USA i Ameryki Łacińskiej (około połowy zużycia na 1938 rok), tym samym sprawiając, że

potrzeba zagarnięcia sowieckich pól naftowych stała się dla Niemców ze sprawy pilnej po prostu sprawą przetrwania. Do tego jeszcze dochodzi już prawie kuriozalny fakt, że do wiosny 1940 roku rumuńskie pola naftowe były kontrolowane przez firmy brytyjskie.

¹³⁴ Lynn Picknett, Clive Prince, Stephen Prior, op.cit., s. 230. W rozdziale 8 autorzy cytują m.in. urywek znakomitej analizy z dzieła Petera Calvocoressiego, Guya Winta, Johna Pritcharda, op.cit., s. 929 (ok. s. 3 rozdziału 14).

¹³⁵ O tym ma świadczyć choćby lekkomyślna decyzja komendanta bazy morskiej Kimmela, by nie instalować sieci przeciwtorpedowych w porcie. Właśnie ta decyzja stała się pretekstem do tego, by Kimmela oficjalnie uznać winnym zaniedbań. Wcale nie była jednak oznaką rażącego zaniedbania. Według wszelkiej wiedzy port był za płytki i za mały do zastosowania torped, zrzucanych z wysokości około 70 metrów i wpadających do wody na głębokość 18–20 metrów. By przeprowadzić atak, Japończycy musieli zmodyfikować swoje torpedy: poruszały się płycej niż standardowe i nakierowywały na cel zaraz po wpadnięciu do wody. Amerykanie nie doceniali torped. Uznali, że kluczową bronią w walce na oceanach będą wielkokalibrowe działa. Rzeczywistość miała własne koncepcje i szybko pokazała obu stronom, że staną się nimi lotniskowce. W rezultacie przyjęcia takiej, a nie innej doktryny amerykańskie krążowniki zostały pozbawione skądinąd niepraktycznych i niebezpiecznych w realnym boju wyrzutni torped. Dodatkowo jakość samych torped była u Amerykanów fatalna. Z żenującymi problemami technicznymi uporano się dopiero w 1943 roku. Więcej: Azriel Lorber, *Zawodna broń. Błędy, pomyłki i wpadki techniczne pola walki*, Bellona, Warszawa 2004, rozdz. 5, sekcja *Skandal amerykańskich torped*.

¹³⁶ Robert B. Stinnet, *Dzień kłamstwa. Prawda o Pearl Harbor*, przeł. Grażyna Górka, Wydawnictwo Magnum, Warszawa 2001.

¹³⁷ Robert Dallek, *Franklin D. Roosevelt and American Foreign Policy, 1932–1945*, 2nd edition, Oxford University Press, Oxford 1995.

¹³⁸ James Rusbridger i Eric Nave, autorzy książki *Betrayal at Pearl Harbor: How Churchill lured Roosevelt into WWII*, skutecznie dowodzą, że Amerykanom i Brytyjczykom udało się złamać japoński kod wojskowy JN 25 przed atakiem na Pearl Harbor.

¹³⁹ W kwestii, co to były za dywizje, panuje duża niezgodność źródeł wtórnych. W znakomitej książce *Największa bitwa Moskwa 1941–1942* Andrew Nagorskiego (Rebis, Poznań 2008) na stronie 223 jest wzmianka o konieczności utrzymania wojsk na Syberii. Cztery strony dalej dowiadujemy się, że do części centralnej kraju (chodzi o część europejską) przerzucono 400 000 żołnierzy z sowieckiego Dalekiego Wschodu, w tym 250 000 do Moskwy. Za zgodną z faktami uznaję informację z książki *Oczyszczenie* Wiktora Suworowa (Wydawnictwo Adamski i Bieliński, Warszawa 2002). Na stronie 174 dowiadujemy się, że nazwę „syberyjskie” przypisano ściągającym dywizjom, gdyż

przywożono je Koleją Transsyberyjską. Padają konkretne numery dywizji piechoty — 32. i 78.

¹⁴⁰ Eric Denécé, *Historia oddziałów specjalnych*, Bellona, Warszawa 2009, s. 252–254.

¹⁴¹ Witold M. Orłowski, *Stulecie chaosu. Alternatywne dzieje XX wieku*, Open, Warszawa 2007, s. 269.

¹⁴² Uwaga! Niniejsza ramka zawiera swobodną interpretację autorską tego, czym są neurony lustrzane i inne mechanizmy związane z naśladowaniem zachowań. Faktem potwierdzonym naukowo jest to, że neurony lustrzane pomagają wczuć się w proste stany emocjonalne. Inne przypisane im tutaj właściwości są niezweryfikowaną jeszcze hipotezą lub spekulacją albo przejawem działania znacznie bardziej skomplikowanych, ale lepiej poznanych przez psychologię mechanizmów poznawczych. W treści tu przedstawionej na pewno „coś siedzi”, ale na wszelki wypadek proszę uruchomić sceptyczne podejście.

¹⁴³ To kolejna manifestacja wzorca doboru taktyki i działań według wymogów narzuconych przez inne względy niż logika bezpośredniego pola walki.

¹⁴⁴ Nad krążącymi wzdłuż wybrzeży Q-ships powiewały zwykle bandery krajów neutralnych. Dopiero gdy jego dowódca dawał rozkaz „Ognia!”, na maszcie zjawiała się bandera brytyjskiej marynarki i statek zmieniał się w okręt.

¹⁴⁵ Dla przypomnienia: w 1954 roku w dolinie Dien Bien Phu Francuzi założyli wysuniętą bazę, która w zamyśle miała zablokować szlak komunikacyjny. Skończyło się na jej izolacji, długotrwałym oblężeniu i katastrofalnej — także wizerunkowej — porażce Francji.

¹⁴⁶ Patrz koncepcja wojny partyzanckiej Mao «4.7.

¹⁴⁷ Szersze tło tych wydarzeń »19.3.

¹⁴⁸ Na podstawie: Ion Pacepa, op.cit., s. 72–74.

¹⁴⁹ Tu warto wrócić do analizy na s. 53. Atak na punkt ciężkości typu „uderzenie twardym w twarde” (ang. *queen theory*) to np. atak na Pearl Harbor. Atak na punkt newralgiczny typu „uderzenie twardym w miękkie” (ang. *king theory*) to opisana dalej likwidacja admirała Yamamoto.

¹⁵⁰ Carl von Clausewitz, *Odwaga*, rozdz. 6 [w]: tegoż, *O wojnie. Podręcznik stratega*, Helion 2013.

¹⁵¹ Bardzo podobnie postępował Sherlock Holmes, bohater powieści A. Conan Doyle’a. Holmes przeglądał uważnie ogłoszenia drobne w gazetach codziennych. Tłumaczył, że taka lektura zapewnia znakomity wgląd w to, co dzieje się w mieście. Zarówno Yamamoto, jak i Holmes uważnie studiowali środowisko, w którym poruszali się ich przeciwnicy.

¹⁵² Konkluduje tak Andrew Nagorski w książce *Największa bitwa*. Historyczny upadek ZSRS byłby tym bardziej realny, gdyby Niemcy nie zrazili do siebie ludności zdobywanych terenów «12.1.

- ¹⁵³ T.E. Lawrence, *Siedem filarów mądrości*, PIW, Warszawa 1971.
- ¹⁵⁴ Robert Edwards, *White death*, Weidenfeld & Nicolson, London 2006, s. 56; za nim Andrew Roberts, op.cit, s. 37.
- ¹⁵⁵ Podobny błąd popełnili Sowieci w czasie walk w Afganistanie. Sowieccy generałowie kierowali się zasadami wojny zmechanizowanej. W górskim terenie próbowano wykorzystywać czołgi czy wozy bojowe piechoty. Do walki posyłano jednostki, w tym specjalne, które były szkolone do walki z siłami zachodnimi, a ponadto nieadekwatnie wyekwipowanymi — żołnierze nie mieli nawet sprzętu do kilkudniowych górskich patroli.
- ¹⁵⁶ Patrz opis doktryny walki partyzanckiej, stworzonej przez Mao Zedonga «4.7».
- ¹⁵⁷ <http://www.clydefitchreport.com/2010/10/fueling-our-military-and-de-fueling-our-future> (dostęp: 9 kwietnia 2017). Galon to w przybliżeniu 3,8 litra.
- ¹⁵⁸ Patrz tzw. „45 zasad zniewolenia narodu”, przykład »33.3».
- ¹⁵⁹ Przystępne wyjaśnienie koncepcji w: Martin E.P. Seligman, *Optymizmu można się nauczyć*, Media Rodzina, Poznań 2007.
- ¹⁶⁰ Mirosław Kofta, *Poczucie kontroli, złudzenia na temat siebie a adaptacja psychologiczna* [w:] M. Kofta, T. Szustrowa, *Złudzenia, które pozwalają żyć*, PWN, Warszawa 2001, s. 214–216 oraz 236–238.
- ¹⁶¹ Terry Pratchett, Neil Gaiman, *Dobry omen*, przeł. Juliusz W. Garztecki, Jacek Gałązka, Prószyński i S-ka, Warszawa 2006.
- ¹⁶² Mirosław Kofta, op.cit., s. 216.
- ¹⁶³ Ibidem, s. 214.
- ¹⁶⁴ Radosław Sikora, *Taktyka walki, uzbrojenie i wyposażenie husarii w latach 1576–1710*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny, Siedlce 2010, s. 300–302.
- ¹⁶⁵ Ibidem, s. 301.
- ¹⁶⁶ Tadeusz Kutrzeba, *Wojna bez walnej bitwy*, Bellona 1998, s. 209.
- ¹⁶⁷ Kaduceusz to laska należąca do greckiego boga Hermesa, który uśmierzał nią spory i godził wrogów.
- ¹⁶⁸ Stanisław Wyspiański, *Wesele*, akt 2, scena 7, Wydawnictwo Greg, Kraków 2007.
- ¹⁶⁹ Leslie Cameron-Bandler, Michael Lebeau, *W niewoli uczuć. Jak wzbogacić własne życie emocjonalne*, GWP, Gdańsk 2001.
- ¹⁷⁰ Patrz koszt utrzymania kolonii zdobytych na Francuzach: s. 244».
- ¹⁷¹ Słynna fraza, przypisywana m.in. de Gaulle’owi, to słowa lorda Palmerstona. Są częścią jego przemowy w brytyjskiej Izbie Gmin 1 marca 1848 roku. W oryginale ustęp przemówienia brzmi tak: „Therefore I say that it is a narrow policy to suppose that this country or that is to be marked out as the eternal ally or the perpetual enemy of England.

We have no eternal allies, and we have no perpetual enemies. Our interests are eternal and perpetual, and those interests it is our duty to follow”.

¹⁷² Świadczą o tym choćby rażące braki w niemieckim arsenale w chwili wybuchu wojny. Tak naprawdę jedynym mocarstwem z należycie uszykowaną machiną wojenną był w roku 1939 ZSRS.

¹⁷³ Podobną koncepcję stosowały armie rzymskie. Ustawiały się do bitwy w trzech szeregach. Do środkowego szli najmniej zaprawieni w boju, najbardziej podatni na panikę. Nie mieli oni jak uciec, zastawieni przez tylne szeregi.

¹⁷⁴ Fraza „gdy zabraknie warg, zębom będzie zimno” to przysłowie odnoszące się do «24.1. Cieszy się wyjątkową rozpoznawalnością wśród Chińczyków dawniej i dziś. Patrz Piotr Plebaniak, op.cit., s. 111.

¹⁷⁵ Król dynastii Zhou był nominalnie suwerenem wszystkich toczących spór władców. Jednak z czasem chaos polityczny narastał i jego władza z realnej stała się ceremonialna, aby w końcu utracić wszelkie znaczenie.

¹⁷⁶ Wyrażenie slangowe oznaczające tutaj tyle, co „kreatywnie zastosować w nieprzewidziany przez twórcę sposób”.

¹⁷⁷ Proszę o pozwolenie, by mówić swobodnie (ang.). Wyczerpujące omówienie problemów dynamiki grupowej i pracy w zespole zostało przedstawione w »35.D.

¹⁷⁸ To, ile z jego zachowania było udawaniem, a ile objawem rzeczywistego upośledzenia, jest dyskusyjne. Według wielu źródeł nie brano go w pełni poważnie, gdyż m.in. się jąkał i miał inne fizyczne ułomności.

¹⁷⁹ Nawiązanie do opowiadania Stanisława Lema pt. *Rozprawa*, zamieszczona w tomie *Opowieści o pilocie Pirxie*. Pirx w czasie składania zeznań przed trybunałem tłumaczy: „Siedział w lejku. [...] Tak nazywamy zwykle sytuacje nieodwracalne, w które łatwo wejść, ale z których już nie ma wyjścia”.

¹⁸⁰ Antoni Wrotnowski, *Aspiracje polityczne narodu polskiego*, edycja trzecia uzupełniona, G. Gebethner i Spółka, Kraków 1898, s. 334–335.

¹⁸¹ David Brin, *Listonosz*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1996.

¹⁸² *Retelling* (ang. „ponowne opowiedzenie”) to forma literacka, która polega na opowiedzeniu w nowy, często nietypowy sposób starych mitów i legend.

¹⁸³ Dariusz Doliński, Ryszard Nawrat, *Huśtawka emocji jako nowa technika manipulacji społecznej*, „Przegląd Psychologiczny” 1994, t. 37, s. 98–100. Mechanizm blokady poznawczej wspomniany jest też w kontekście huśtawki emocji »29.1. Opisywane zjawisko ma wiele wspólnych cech z primingiem (patrz ramka na s. 110–112).

¹⁸⁴ Dave Grossman, *O zabijaniu*, Mayfly, Warszawa 2010.

¹⁸⁵ Dariusz Doliński, Ryszard Nawrat, op.cit., s. 7–20. Obszerne omówienie techniki w: Dariusz Doliński, *Psychologia wpływu społecznego*, Towarzystwo Przyjaciół Ossolineum, Wrocław 2000, s. 97–107.

¹⁸⁶ Patrz Piotr Plebaniak, op.cit., s. 117.

¹⁸⁷ Jak wspomina m.in. były ambasador Polski w Japonii Waław Jędrzejewicz (1893–1993), broni siecznej samurajów daleko bliżej właśnie do szabli niż miecza: pojedyncze ostrze, zakrzywienie głowni, cięcie jako główny typ ataku. Stąd moje odejście od utrwalonego, lecz błędnego nazewnictwa. Miecz i szabla ma zupełnie inną historię pochodzenia i funkcję. W świecie anglojęzycznym ugruntowała się praktyka określenia broni samurajskiej mieczem. Stało się tak, gdyż słowo sword to ogólny termin na broń złożoną z rękojeści i długiej głowni, a więc w praktyce codziennej (np. filmy) nawet rapier czy piracki kordelas (cutlass) określane są słowem sword. W języku polskim miecz to broń o otwartej rękojeści i prostym, obosiecznym ostrzu. Jeśli przerobić rękojeść na koszową, miecz traci swą szlachetną nazwę i zmienia się w pałasz. W nazywaniu katany mieczem zaważył zapewne szczególnie samurajski respekt wobec tej broni, porównywalny do zachodniego kultu miecza. W rezultacie praktyka nazewnictwa szabli samurajskich, takich jak katana i nodachi, jest wadliwa.

¹⁸⁸ Miłośnicy paradoksów, obeznani z chińskim podejściem, mogą się tu uśmiechnąć, widząc, jak niestaje, względne, a wręcz umowne jest pojęcie „przeciwnika”, który — umiejętnie powodowany — zmienia się w usłużnego pomocnika.

¹⁸⁹ David Graeber, *Debt: The First 5000 Years*, Melville House, New York 2011.

¹⁹⁰ Boyé Lafayette de Mente, *Japan's Cultural Code Words: 233 Key Terms That Explain the Attitudes and Behavior of the Japanese*, Tuttle Publishing, North Clarendon, VT, 2004, s. 219–220.

¹⁹¹ Ralph D. Sawyer, *The Seven Military Classics of Ancient China*, Basic Books, New York 2007, s. 57–59, 64.

¹⁹² Ciekawostka antropologiczna: we współczesnym Tajwanie przy drogach i ulicach umiejscowione są rozliczne kioski, w których kierowcy kupują orzechy betel, w celu — jak głoszą — orzeźwiający. Załogę niektórych kiosków, z całą pewnością współwinną licznych drogowych kolizji, stanowią uzbrojone po zęby w symbolicznie ocenzone nagość kusicielki. Przez miejscowych zwane są powszechnie betelowymi pięknosciami, a dosłownie betelowymi Xishi (*binlang* Xishi 檳榔西施).

¹⁹³ Sir Douglas Egremont Robert Brownrigg (1867–1939), *Indiscretions of the naval censor*, Cassell and Company, Ltd., London 1920, s. 80–81.

¹⁹⁴ Cezary Łazarewicz, *Nesia wszystko doniesie*, „Polityka” 2010, 12 marca.

¹⁹⁵ Leon Dembowski, *Moje wspomnienia*, t. 1, K. Grendyszyński, Petersburg 1898. Co prawda wyczyn Strzyżewskiego, tak jak i następna opowiadka, opisuje zwykły, a nie

podwójny błąd, ilustruje za to świetnie typ sytuacji, w której ullańska fantazja i przytomność umysłu ma pole do popisu.

¹⁹⁶ Bitwa została przedstawiona w filmie *Bitwa o ujście rzeki* (1956, reż. Michael Powell, Emeric Pressburger).

¹⁹⁷ Andrew Roberts, op.cit., s. 31–32.

¹⁹⁸ B.H. Liddell Hart, *History of The Second World War*, Konecky & Konecky, Old Saybrook 1970, s. 61, oraz inne pozycje.

¹⁹⁹ Evan McGilvray, op.cit., s. 123–129; kwestia wiedzy aliantów o sprawcy patrz tamże, przypis 6 na s. 222.

²⁰⁰ Przykład ten został przypisany do wzorca omawianego fortelu przez kryterium zamiaru hipotetycznego wykonawcy, jednak metoda postępowania to wzorzec «20 — atak na środowisko funkcjonowania.

²⁰¹ W obiegu internetowym lista ta w różnych wersjach krąży pod nazwą „trzynastu zasad Sun Zi”. Zamieszczona tutaj lista, celem przedstawienia zasad w jak najklarowniejszy sposób, jest przeformułowana i scalona z dwóch źródeł, obu autorstwa Volkoffa: *Dezinformacja — oręż wojny*, op.cit., s. 18, oraz powieści *Montaż*, Klub Książki Katolickiej, Poznań 2005.

²⁰² Jedynym znalezionym przez autora śladem papierowej publikacji tego tekstu jest artykuł Artura Górskiego, <http://www.bibula.com/?p=57065> (dostęp: 5 czerwca 2013). Wzmianka w artykule wskazuje jako źródło jeden z numerów tygodnika „Nasza Polska” z 1996 roku.

²⁰³ Sztab Cao Cao nie znał lokalnych warunków klimatycznych. Przy kotwiczeniu floty nie wzięto pod uwagę, że dominujące wiatry przechodzą sezonowe cykle i w pewnym momencie odwrócą kierunek na wschodni. Tylko wschodni wiatr narażał flotę na atak ogniowy (tak nazywa się w chińskich traktatach wojskowych atak polegający na podpaleniu obozu przeciwnika). Układający plan podstępu Zhuge Liang uwzględnił to w swoich kalkulacjach. Ten kolejny jego wyczyn został utrwalony w bardzo znanym przysłowiu „wszystko już gotowe, teraz czekamy tylko na wschodni wiatr”, które oznacza, że ktoś zakończył przygotowania i czeka tylko na dobrą chwilę do puszczenia całej maszyny w ruch. Wschodni wiatr odgrywa w tej opowieści rolę sił specjalnych *qi*, będąc manifestacją ich wzorca tak, jak sztuczne porty Mullbery w czasie inwazji na Normandię w 1944 roku (patrz ramka na s. 268–269).

²⁰⁴ Niemcy uznali swoje zwycięstwo w bitwie pod Tannenbergiem w 1914 roku za rewanż za Grunwald wykonany na „wschodniej dzicz”. Stąd i moja pomyłka.

²⁰⁵ Eneasz Taktyk, op.cit., 28.6, 28.7.

²⁰⁶ To błąkająca się po Internecie i początkach rozdziałów książek, błędnie uźródłowiona parafraza fragmentu poematu epickiego *Mahabharata*, księga V, opowieść 49, rozdział 1.

W tłumaczeniu Barbary Mikołajewskiej fragment brzmi: „krowy widzą nosami, bramini patrzą poprzez Wedy, król widzi poprzez swych szpiegów, a wszyscy inni patrzą oczami”.

²⁰⁷ Za: T. Maruszewski, op.cit., s. 47–50.

²⁰⁸ Herfried Münkler, *Wojny naszych czasów*, WAM, Kraków 2004, s. 104.

²⁰⁹ Przy projektowaniu F-16 wykorzystano tzw. energy-maneuverability theory, w której koncepcje Boyda wprzęgnięto w model matematyczny. Pozwoliło to skwantyfikować wszelkie parametry samolotów bojowych. Stało się możliwe porównywanie konstrukcji, a w rezultacie optymalizacja nowych projektów. To podejście umożliwiło sprytnie uzyskanie przewagi nad przeciwnikiem — był nim sowiecki Mig-29. Projektanci amerykańscy skupili się na **uzyskaniu przewagi manewrowości i mocy nie we wszystkich możliwych sytuacjach, ale tylko tam, gdzie się to liczyło**. Jednym z konkretnych rozwiązań był kształt wlotów powietrza zoptymalizowany do wysokości i prędkości, w których najczęściej ma miejsce walka manewrowa.

²¹⁰ Ten i dalsze cytaty w tej ramce ze Stanisława Lema: *Dialogi*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1984. Wywód Lema jest trudny. Warto jednak się z nim pomęczyć, gdyż daje on bardzo pomocną perspektywę.

²¹¹ Zdarza się, że procedurę przeprowadza się kilkukrotnie, stąd następujący dowcip: na oddziale reanimacji szpitala dzwoni telefon. „Halo, czy pacjent Kowalski jeszcze żyje?” „Jeszcze... nie” pada odpowiedź.

²¹² Właśnie takim zjawiskom ma przeciwdziałać CRM, patrz ramka na s. [737–739](#).

²¹³ Maciej Dymkowski, op.cit., s. 70–71.

²¹⁴ Robert A. Heinlein, op.cit., s. 204.

²¹⁵ Wyrażenie slangowe oznaczające często nagły i wulgarny, i celowo obraźliwy atak wizerunkowy użytkowników Internetu na upatrzoną osobę.

²¹⁶ *Jin* to chińska miara masy w czasach historycznych równa 596,816 grama. Współcześnie, od 1930 roku, to równe 500 gramów w Chinach na kontynencie i na Tajwanie, a około 600 gramów na obszarach sąsiednich.

Aneks

Źródło motta

W oryginale: *It reminded him of that definition of his father's. A weapon is a device for making your enemy change his mind. The mind was the first and final battleground; the stuff in between was just noise* — Lois McMaster Bujold, *The Vor Game*, Baen Books, New York 1990, s. 80 (polski przekład: *Gra*, przeł. Patrycja Fiodorow, Prószyński i S-ka, Warszawa 1990).

Przywołany fragment ja tłumaczę tak: „Przypomniało mu to definicję daną przez ojca. Broń to narzędzie, które ma zmusić przeciwnika do zmiany zamiarów. Jedynym polem bitwy jest umysł. Wszystko inne to nieistotny szum”.

Cytat krąży w Internecie w zniekształconej postaci *The first and last battleground is the mind. All else is just maneuvering*, czyli „Pierwsze i ostatnie pole bitwy to umysł. Cała reszta to ledwie manewrowanie”.

Opis ilustracji na okładce

Chiński generał siedzi przy planszy do gry *weiqi* (围棋, wym. łejci), co dosłownie oznacza „szachy okrążające”, a znanej w Polsce i innych krajach Zachodu pod japońską nazwą *go*. Popularna, wciąż używana w Chinach, a zarazem pierwotna nazwa tej gry to *yi* (弈). Celem gry jest zajęcie swoimi kamieniami (zwykle gra się białymi i czarnymi) jak największego obszaru planszy. Osiąga się to przez obezwładnienie przeciwnika, a konkretnie takie otoczenie poszczególnych jego kamieni, które pozbawi je wpływu na rozgrywkę — właśnie to, a nie zabicie inną figurą powoduje ich usunięcie z planszy. Choć podstawowe zasady gry są banalnie proste, to generują niesamowite wręcz bogactwo potencjalnych sytuacji. Opanowanie taktycznych i strategicznych niuansów gry wymaga — ale też jest nauką — koncentracji, zarządzania, umiejętności przewidywania i zdolności całościowej oceny sytuacji.

Od starożytności ta cecha gry *go* była dostrzegana i niezwykle ceniona, gdyż uczyła uniwersalnych prawidłowości funkcjonujących w obfitujących w konflikty stosunkach społecznych. Rozwijanie swoich zdolności intelektualnych za pomocą gry w *go* przekładało się na praktyczne umiejętności dowodzenia wojskami, co — bardziej niż na Zachodzie — oznacza przechytrzenie przeciwnika.

Gra w *go* była jednym z czterech ulubionych rozrywek chińskich erudyków, obok gry na instrumencie *guqin*, kaligrafii i malarstwa. *Qin-qi-shu-hua* (琴棋书画) to cztery aktywności chińskiego uczonego-intelektualisty, chińskiej wersji człowieka renesansu. Jego wojskowym odpowiednikiem jest generał-filozof *rujiang* (鲁江), przywodzący na myśl

postać Marka Ramiusa, dowódcy fikcyjnego Czerwonego Października lub Maximusa z filmu *Gladiator*.

Jak czytać transkrypcję języka chińskiego

W języku chińskim nie występuje opozycja dźwięczne–bezdźwięczne. Istnieje za to opozycja bezprzydechowe–przydechowe. Przydech to krótkie *ch* wymawiane równocześnie ze spółgłoską. Aby prawidłowo wymawiać chińskie przydechy, należy dobrze się osłuchać i ćwiczyć pod kontrolą osoby mówiącej poprawnie. Przy czym, ponieważ w Chinach występują często znaczne różnice wymowy i akcentu w zależności od regionu, nabywanie umiejętności mówienia w sposób zrozumiały dla Chińczyka może okazać się zadaniem niewdzięcznym.

Jednak największą trudność sprawia prawidłowe wymawianie tonów. Język chiński jest językiem tonalnym. Oznacza to, że intonacja jest integralną częścią znaczenia każdej wypowiedzianej sylaby. Język narodowy dysponuje czterema tonami.

Europejczycy przyzwyczaili się do tego, iż intonacja niesie dodatkowy przekaz emocjonalny. W językach chińskich jest inaczej. Intonacja, z jaką wypowiemy sylabę, może zasadniczo zmienić znaczenie słowa, prowadząc często do zupełnego niezrozumienia. Dla ilustracji:

— matka	— irytujący
— koń	— łajac

Litery, którymi w języku polskim zapisujemy spółgłoski dźwięczne, w transkrypcji *pinyin* stosuje się do zapisywania spółgłosek

bezprzydechowych:

b — wymawia się jak dźwięk pośredni między *p* oraz *b*,

d — wymawia się jak dźwięk pośredni między *t* oraz *d*,

g — wymawia się jak dźwięk pośredni między *k* oraz *g*,

z — wymawia się jak polskie *dz* w wyrazie „dzwonić”,

zh — wymawia się jak dźwięk pomiędzy polskim *dź* a *cz*.

Litery reprezentujące spółgłoski z przydechem:

p — wymawia się jak *pch*,

t — wymawia się jak *tch*,

k — wymawia się jak *kch*,

c — wymawia się jak *cch*,

ch — wymawia się jak *czch*.

Duży problem sprawić mogą dźwięki *ng* oraz *ü*, które w języku polskim nie występują. *Ng* jest tylnojęzykowe, przypomina nieco odgłos przełykania znany z filmów rysunkowych dla dzieci.

ong — wymawia się jak *ung*,

ü — wymawia się podobnie do niemieckiego *ü*,

u — wymawia się jak *u*,

i — wymawia się jak *i*, a po spółgłoskach szczelinowych i zwartoszczelinowych jak *y* (*shi, zhi, ri* to *szy, dży i ży*),

e — można wymawiać na dwa sposoby w zależności od kontekstu: jak *e* lub niemieckie *ë*,

sh — wymawia się jak *sz*,

ia — wymawia się jak *ja*, w zestawieniu *ian* także jak *jen*,

w — wymawia się jak *ł*,

y — wymawia się jak *j*,

j — wymawia się jak *dź*,

q — wymawia się jak *ćch*,

r — wymawia się jak dźwięk pomiędzy *ż* oraz *r*, z reguły brzmi bardziej jak *ż* na początku, a jak niemal niesłyszalne *r* na końcu wyrazu,

x — wymawia się jak *ś*.

Przykład: kaligrafię zamieszczoną na ostatniej stronie książki: *gong xin wei shang* należy wymówić: *gung śin lej szang*.

Żarty i krotchwile poukrywane w książce

Ramka „Neurony lustrzane” (s. 444): „Makaki” — tak pogardliwie określał Japończyków rosyjski car. Źródła nie wspominają, choć należy sądzić, że po klęsce rosyjskiej floty w Cieśninie Cuszimskiej zapewne już ich tak nie nazywał.

«4.6: „Meyer” — przezwisko Göringa. Rzeczony miał ogłosić wszem wobec, że jeśli na Berlin (lub Niemcy — źródła wtórne są sprzeczne w kwestii tego, jak brzmiała przechwałka) spadnie choć jedna brytyjska bomba, można go nazywać Meyer. Jest to powszechnie występujące w Niemczech nazwisko; coś jak polski Masztalski. Według książki *Anegdoty wojenne* berlińczycy nazywali „rogami Meyera” syreny ostrzegające przed nalotami — a to z tego powodu, że Göring był znany z zamiłowania do polowań. Sam chciał, to ma.

«19.B: „MUU-Booty” — taki termin oczywiście nie istnieje. Ukuł go autor w przyпыlywie dobrego humoru. Wszak rzeczony okręty to mleczne krowy, prawda? Może się przyjmie.

«4.4: „Zabawa w słoniki” — to nawiązanie do mającego wiele wersji dowcipu wojskowego, w którym na upartą prośbę małej córeczki „Tatusiu, zrób, żeby słoniki biegały” ojciec w końcu reaguje. Wrzeszczy na podległy mu oddział (bo okazuje się nagle, że jest dowódcą): „Kompaaaniaa! Maski gazowe włóż! Trzy okrężenia dookoła poligonu!!!”.

Tytuł rozdziału 4 części pierwszej książki (s. 60): *Timeo Chińczyków et dona ferentes* to parafraza słynnej frazy z *Eneidy* Wergiliusza *Timeo*

Danaos et dona ferentes (Boję się Greków, nawet jak przynoszą dary), która ostrzegała przed podstępnością Greków.

Inne uwagi

Różne ahisteryczne sformułowania, typu „przywiślański kraj”, zostały użyte w tym celu, by poruszyć wyobraźnię czytelnika albo jedynie go rozbawić. Akurat to określenie ma sprowadzać do wspólnego mianownika rozbijanie jedności narodu i zabory, i okupację, i czasy PRL. Podpieranie się wielkim niezującym praktykuję często — w myśl fragmentu *Wesela*, który przytaczam w innym miejscu książki. Celowo przy tym wkładam w usta postaci historycznych cytaty osób wtedy jeszcze nienarodzonych — anachronizmy mają uwydatnić ponadczasowość słów.

Podobnie jest ze „średniowiecznymi nazistami”, czyli Krzyżakami, oraz nazistami mylonymi z Niemcami (np. we wzorcu fortelu «35). Przejęzyczenia te są celową retorsją za wybielanie niemieckiej odpowiedzialności za wojnę, a przede wszystkim notoryczne „pomyłkowe” przypisywanie Polakom już nie współudziału, ale aktywnej roli w niemieckich zbrodniach wojennych. Poza tym, w obu tworcach — III Rzeszy i państwie krzyżackim — da się dostrzec pewną powtarzalność i podobieństwo w kwestii czystości rasowej i struktury władzy. Rycerze wstępujący w szeregi braci zakonników oprócz wyrzeczenia się dóbr **musieli wykazać swoje niemieckie pochodzenie szlacheckie do czwartego pokolenia wstecz**. Do urzędów państwowych byli dopuszczani tylko tacy właśnie bracia rycerze. Był to system quasi-korporacyjny. Istnieje kilka wspólnych cech takiego podejścia z naturą i strukturą organizacji SS w XX wieku.

Inne żarciki są albo niewidoczne dla nieuprzedzonego czytelnika, albo oczywiste: starożytni Chińczycy ani nie klęli po polsku, ani nie używali

pervitinu, czyli metamfetaminy. Są to też wtrącenia i uwagi podobne do nawiązania do filmu *Powrót Jedi* (1983, reż. Richard Marquand) w analizie fortelu «22 — wskazanie żartu w przypisie popsułoby lekturę zorientowanym.

Imiona chińskich postaci historycznych

Chińskie tytuły władców oraz tytuły arystokratyczne to system nieprzekładalny na ten używany w Europie. W anglojęzycznych tłumaczeniach klasycznych tekstów języka chińskiego stosuje się wyznaczone arbitralnie anglosaskie odpowiedniki tytułów chińskich.

Powszechną, ugruntowaną błędną praktyką jest jednak traktowanie tytułu władcy jako części imienia. Przyczyną jest nie tylko brak oswojenia z językiem chińskim, ale też względy stylistyczne. Stąd *gong* najczęściej tłumaczony jest w literaturze anglojęzycznej jako „lord”, a na język polski jako „książę”.

Księciem tytułowany jest słynny sędzia Bao Zheng, który w uznaniu swoich zasług i cnót został pośmiertnie „kanonizowany” i włączony do panteonu chińskich istot nadprzyrodzonych jako książę Bao. W literaturze zachodniej, a więc i polskiej, skończył jako sędzia Baogong.

Największy problem sprawiają postacie z chińskiej starożytności. Książę Huan z przykładu «26.1 często jest nazywany Huangongiem. Aby zrozumieć, jak zawikłane są to sprawy, przeanalizujmy przykład władcy Wei z przykładu historycznego «2.1. Jest to władca państwa Wei, król Hui. Po chińsku to Wei Hui wang . Osoba nieznająca dobrze ani języka, ani historii Chin, albo zupełnie nieorientowana, uzna, że to bliski odpowiednik współczesnego, trzyznakowego nazwiska chińskiego, a nazwa państwa jest być może tożsama z nazwą rodu panującego. Wyjdzie więc z tego król Weihuan, klisza ukuta na wzór choćby naszego króla Władysława.

Jednak największe zamieszanie sprawia to, że wraz z pogłębiającym się upadkiem prestiżu dynastii Zhou (ok. 1022–256 p.n.e.) jej coraz bardziej niesforni lennicy uzurpowali sobie nienależne tytuły, z zastrzeżonym dla władcy Zhou tytułem króla (wang 王) na czele. Uzurpatorzy inaczej są nazywani w oficjalnych kronikach własnych, a inaczej w zapisach ościennych „państw” (formalnie będących lennami). Tytuły zmieniały się zależnie od koniunktury politycznej za życia władcy, ale i zależnie od kolejnych pokoleń historyków, którzy mieli zwyczaj tuszowania bądź przeinaczania wydarzeń odchylających się od ideału konfucjańskiej harmonii. Krótko mówiąc, w celach propagandowych bez skrupułów fałszowali oni historię.

Zupełnie innym problemem jest kwestia konwencji zachodnich i chińskich w układaniu nazw wydarzeń. Jednym z kłopotliwych przypadków jest rebelia An Lushana (755–763). W chińskiej historiografii nazwana jest nie imieniem jej pierwotnego inicjatora, jak powyżej, ale za pomocą złożenia samego nazwiska An oraz nazwiska kontynuatora rebelii — Shi. W efekcie otrzymujemy *An-Shi zhi luan* (安史之亂). W tej książce odchodzę od (najczęściej zbudowanych na błędach) konwencji zachodnich, aby wzorować się na nazewnictwie używanym we współczesnej chińskiej historiografii.

Chronologiczny indeks przykładów historycznych

Tytuły przykładów historycznych poniżej są w większości opisowe, a więc nieidentyczne z tytułami w treści książki, których zadaniem często jest prowokować lub bawić. Numeracja pozostaje zgodna. W przykładach chińskich poniżej brak daty i miejsca oznacza, że wydarzenia rozegrały się w tej samej epoce i miejscu, co te z przykładu poprzedniego.

Przykłady historyczne

31.1. Najpiękniejszy dywersant w historii Chin; Chiny, Epoka Wiosen i Jesieni

5.1. Gou Jian mści swoje poniżenie

25.1. Zagłada klanu Zhi

4.1. Cao Gui atakuje po trzecim biciu w bębny

11.1. Ostatni męski potomek rodu Zhao

24.1. Jin pożycza drogę od Yu, by zaatakować Guo

29.2. Generał Tian Jin broni Ju

26.1. Kampania wizerunkowa księcia Huana

3.1. Wysłannik miłującego pokój Konfucjusza podpala świat

26.2. Generał Sima Rangju zaprowadza dyscyplinę

26.3. Piękne panie bawią się w musztrę

27.1. Ucieczka Sun Bina; Chiny, Okres Walczących Królestw

2.1. Sun Bin idzie na odsiecz

17.2. Generał Li Mu odpiera najazdy Xiongnu

15.1. Chabrias łączy okręty parami; starożytna Grecja, IV wiek p.n.e.

4.3. Timoteos walczy na morzu; starożytna Grecja, przełom V i IV wieku p.n.e.

4.4. Filip II Macedoński szkoli odporność żołnierzy; Macedonia, IV wiek p.n.e.

4.5. Armia Seleukosa śpi w pełnym rynsztunku; Bliski Wschód, IV wiek p.n.e.

7.2. Demetriusz atakuje wcześniej; Bliski Wschód, 286 rok p.n.e.

- 23.1. Qin psuje sojusz Qi i Chu przed atakiem na Chu; Chiny, Okres Walczących Królestw
- 8.1. Liu Bang naprawia drogę, a potem przepławia się przez bagna
- 33.1. Jiang Gan kradnie listy; Chiny, schyłek dynastii Han, 208 rok
- 9.1. Cao Cao obserwuje zmagania między braćmi Yuan i generałem Gongsun Kangiem; Chiny, Okres Trzech Królestw
- 16.1. Zhuge Liang siedem razy chwyta Meng Huo
- 13.2. Zhuge Liang psuje innym fortele
- 24.2. Liu Bei nie daje się wywabić za mury
- 34.1. Huan Gai przechodzi na stronę wroga
- 32.1. Fortel pustego miasta
- 10.2. Lu Meng zdobywa miasto Jingzhou
- 14.1. Martwy Kongming odstrasza żywego Zhongdę
- 25.2. Bitwa nad rzeką Fei; Chiny, Wschodnia Dynastia Jin, 383 rok
- 36.1. Generał Tan ucieka przed wrogiem; Chiny, czasy chaosu, IV wiek
- 31.2. Fortel pięknych klaczy; Chiny, dynastia Tang
- 1.1. Cesarz przekracza morze
- 7.1. Generał Zhang Xun zdobywa strzały
- 10.1. Pang Juan wrabia Sun Bina
- 22.1. Rebelianci dwa razy zdobywają stolicę
- 13.1. Ukarać złego jako ostrzeżenie dla innych
- 14.2. Bitwa Świętej Włóczni; Azja Mniejsza, XI wiek
- 21.1. Opuszczony obóz i bijące bębny; Chiny, dynastia Song
- 33.2. Generał Han wciąga w pułapkę armię Jin; Chiny, Północne Song, 1134 rok
- 4.2. Bitwa pod Grunwaldem; Polska, 1410 rok
- 29.3. Musashi Miyamoto pokonuje Sasaki Kojirō; Japonia, 1612 rok
- 11.2. Generał Wu oddaje cesarstwo Mandżurom; Chiny, dynastia Ming
- 33.3. Rzeczpospolita i jej potężni sąsiedzi; Polska, od XVII wieku do (niestety) czasów współczesnych
- 1.3. Napoleon płynie do... Egiptu!; Egipt i Morze Śródziemne, 1798 rok
- 15.2. Napoleon przejmuje inicjatywę pod Austerlitz; Europa, jesień 1805 roku
- 32.2. Major Strzyżewski bierze do niewoli miasto pełne wrogów; Polska–Austria, 1809 rok
- 2.2. Oblężenie stolicy tajpingów; Chiny, 1860 rok
- 1.2. „Stonewall” Jackson blokuje armię Unii w dolinie Shenandoah; USA, wojna secesyjna, 1862 rok
- 7.3. Atak flankujący Longstreeta; USA, wojna secesyjna
- 4.7. Mao walczy o serca i umysły; Chiny, 1926–1949

- 15.3. Gandhi i jego niestosowanie przemocy; Indie, XX wiek
- 17.3. Podstępni limoniarze i ich Q-ships; Atlantyck, I wojna światowa
- 19.1. Lawrence z Arabii nęka Turków; Bliski Wschód, I wojna światowa
- 31.3. Brytyjczycy nie dają się szpiegować Amerykanom; Zjednoczone Królestwo–Stany Zjednoczone
- 13.3. Pragmatyczne plany Piłsudskiego; Polska, 1919–1920
- 23.2. Racja stanu Imperium Brytyjskiego a los Polski; Europa 1918–1939
- 3.2. Układ sił i interesów mocarstw przed II wojną światową; świat, 1933–1945
- 5.2. Wojna, której nie było; Polska–Rosja sowiecka, wrzesień 1939 roku
- 32.3. Kapitan Langsdorff wpędzony w samobójstwo przez Brytyjczyków; Południowy Atlantyck–Montevideo, 1939 rok
- 19.2. Finlandia stawia czoła Sowiecom; Finlandia, 1939–1940
- 7.4. Niemiecki atak przez Ardeny; Francja, 1940 rok
- 4.6. Bitwa o Wielką Brytanię wygrana o włos; Wielka Brytania, 1940 rok
- 16.3. USA prowokuje Japonię do ataku; Stany Zjednoczone–Japonia, II wojna światowa
- 6.1. Gra dezinformacji na pustyni; Afryka Północna, II wojna światowa
- 18.1. Strata Yamamoto przyspiesza historyczny upadek Japonii; Stany Zjednoczone–Japonia, II wojna światowa
- 6.2. Operacje dezinformacyjne przed inwazją w Normandii; Francja–Norwegia 1944 rok
- 8.2. Forsowanie Siwaszu przy zdobywaniu Krymu; Krym, II wojna światowa
- 12.1. Jak Hitler przegrał wojnę; Europa, II wojna światowa, 1941–1942
- 9.2. Stalin czeka; Polska, powstanie warszawskie, 1944 rok
- 16.2. Kampania stu kwiatów Mao Zedonga; Chiny, kwiecień 1956 – lipiec 1957 roku
- 12.2. Wietkong zbiera niewybuchy; Wietnam, lata sześćdziesiąte XX wieku
- 17.4. Wielkie amerykańskie zwycięstwo w Wietnamie; Wietnam, 1968 rok
- 19.3. Dwie równoległe wojny w Wietnamie; Wietnam, 1964–1968
- 17.5. Skok na kasę Kaddafiego; Rumunia–Libia, 1974 rok
- 16.4. Praktyki walki z terrorystami; Irlandia, County Armagh, 1987 rok

pozostałe przykłady

- 14.3. Manipulowanie symbolami w wojnie propagandowej
- 5.3. Kiedy rewolucja lub powstanie ma szansę na sukces
- 28.1. O tym, jak zmusić ludzi do walki o ich własną wolność
- 17.1. Neurony lustrzane oraz zasada wzajemności
- 20.1. Wyuczona bezradność

- 29.1. Huśtawka emocjonalna (technika wpływania na ludzi)
- 30.1. Przejęcie inicjatywy w systemach walki wręcz
- 35.1. Zakłócenie cyklu OODA i wywołanie dezorientacji przeciwnika
- 35.2. Jak szermierze ustawiają przeciwnika do kończącego ciosu

Spis ramek psychologicznych, kulturoznawczych i historycznych

Wymienione poniżej ramki oprócz definicji zjawisk zawierają też próbę ich interpretacji. Ma ona być doraźnie zastosowanym modelem — wskazać funkcjonujący i dający się spożytkować mechanizm lub prawidłowość, niezależnie od tego, jaka jest ich natura. Obraz precyzyjny naukowo, pełny, a przede wszystkim pozbawiony spekulacji można uzyskać przez lekturę przywoływanych w przypisach prac naukowych.

Ramki psychologiczne

Chińska podstępna mentalność w pigułce

Obraz mentalny i priming

Habituaacja oraz błąd konfirmacji w psychologii

„Ten z nami! Ten przeciw nam!”

Mikroekspresje

Neurony lustrzane

Wyuczona bezradność

Energetyzacja działania

Podstawowy błąd atrybucji

Zwarcie w głowie przeciwnika

Huśtawka emocjonalna

Analiza transakcyjna i odraczanie gratyfikacji

Cykl Boyda (OODA)

Widzenie tunelowe i „widzenie tunelowe”

Fizjologiczne mechanizmy postrzegania

Crew Resource Management

Ramki kulturoznawcze i historyczne

Konfucjański sposób walki z szarą strefą
Jak naświnić terrorystom?
Amoralne drogi *guidao*
Chińskie tożsamości
Oswajanie przypadkowości
Uniwersalne prawidłowości
Nie od razu Rzym zburzono
Fortel w języku staropolskim
Rytualne i rzeczywiste pokonanie przeciwnika
Doktryna *wuwei*
Gdyby Hitlerowi nie zawalił się plan...
Kontrowersyjna decyzja Churchilla
Prawo dżungli w wersji konfucjańsko-maoistowskiej
Siły specjalne i siły zwykłe
Wojna, której nie było
ZWTP!
Chyba jednak *gloria victoribus*, a nie *victis*
Wspaniałomyślni zdobywcy
„Czarne serce”
„Gruba twarz”
Tai sabaki — sztuka powodowania formą
Jak rozchwiać przeciwnika

Spis kaligrafii, map i planów bitew

Spis kaligrafii

Kaligrafia: <i>hanpì'eryu</i>	(wym. <i>han pi er ju</i>)
Kaligrafia: <i>zhuibensuyuan</i>	(wym. <i>dźlej ben su juan</i>)
Kaligrafia: <i>kaiwuchengwu</i>	(wym. <i>kaj łu czeng łu</i>)
Kaligrafia: <i>gongxinweishang</i>	(wym. <i>gong sín łej szang</i>)

Spis map i planów bitew

Tereny legendarnej dynastii Xia oraz jej sąsiedztwo

Epoka Wiosen i Jesieni

Okres Trzech Królestw

Wschodnia Dynastia Jin

Kampania Jacksona w dolinie Shenandoah

Bitwa o Wielką Brytanię

Druga bitwa pod Manassas

Bród przez Siwasz użyty w 1920 i na przełomie 1944 i 1945 roku 291

Indeks ważniejszych terminów

Koncepcje, idee i terminy istotne dla pełnego rozumienia treści książki

4GW

chengyu

CRM

Dao

guidao

harmonia

homeostat

inteligencja makiaweliczna

konflikt

Księga przemian

li (ceremoniał, normy, rytuał)

LIC

Mandat Niebios

obraz mentalny

OODA cykl

punkt ciężkości

qi (wybieg)

shi i *xu*

Syn Niebios

tarcie

teoria grubej twarzy i czarnego serca

Tianxia

wen , *wu*

wojny buntownicze

wuwei

Yin i *Yang*

zheng (działanie bezpośrednie, siły zwykłe)

zhongyong

ZWTP (Za wszystko trzeba płacić)

Indeks ważniejszych postaci i nazw własnych

Nazwy miejsc i aktorów kluczowych dla relacjonowanych wydarzeń oraz nazwiska wybranych teoretyków

Aleksander Wielki

alianci

Amerykanie

Antygon

Armia Czerwona

Armia Krajowa (AK)

Bao Shuya

Bi Zaiyu

biali (strona rosyjskiej wojny domowej)

bolszewicy patrz czerwoni

Boyd John R.

Brytyjczycy, Wielka Brytania

Cai Mao

Calvert Mike

Cao Cao

Cao Sui

Ceaușescu Nicolae

Chabrias

Chamberlain Neville

Cheng Ying

Cheng Zongchu

Churchill Winston

Clarke Dudley

Clausewitz Carl von

Cortez Hernán
Crécy
Cyrus Wielki
Czang Kaj-szek (właśc. Jiang Jieshi)
Czerwone Klify
czerwoni (strona rosyjskiej wojny domowej)

Dao Yanzhi
Dawne Qin
dazibao
Demetriusz
Dengler Dieter
Dien Bien Phu
Dorogon

Eneasz Taktyk

Filip II Macedoński
Finowie
Francja, Francuzi
Fuchai
Fuller J.F.C.

Gedeon
Gandhi
Gaulle Charles de
Giáp Võ Nguyên
Gong Zhiqi
Gongsun Chujiu
Gongsun Kang
Göring Hermann
Goujian
Grecy starożytni
Grunwald
Guan Yu
Guigu Zi (Mistrz Doliny Duchów)
Guiling

Guo

Han

Han Shizhong

Han Xin

Handan

Hangzhou

He Chun

Hitler Adolf

Hong Xiuquan

Hopkins Harry

Hu (rzeka)

Huan, książę Qi

Huan Gai

Huang Chao

Hui, król Wei (czyt. hlej)

IRA

Irak

Jackson „Stonewall” Thomas

Jagiello (Władysław II Jagiello)

Japończycy

Jiang Gan

Jin

Jing, książę Jin

Jingzhou

Jinmen

jissen

Ju (miasto)

Jung Carl

Kaddafi Muammar

Katyń

Khe Sanh

Królestwo Polskie

Krym

Krzyżacy

Langsdorff Hans

Lawrence T.E. (Lawrence z Arabii)

Lee Robert E.

Li Guangbi

Li Mu

Li Xiucheng

Li Zicheng

Li Zongwu

Liddell Hart Basil

Ling, książę Jin

Linghu Chao

Liu Bang

Liu Bei

Longstreet

Loughgall

Lu

Lu Meng

Lu Su

Lu Xun

Ludwik XIV

Machiavelli Niccolò

Malta

Mandżurowie, Mandżuria

Manstein

Mao Zedong

McClellan George

McDowell Irvin

Meng Huo

Messner Jewgienij

Mongołowie

Montevideo

Musashi Mijamoto

MUU-Booty

Napoleon
Niemcy
Normandia

„Overlord”

Pacepa Ion
Pang Juan
Patton George
Pearl Harbor
Perekop
Piłsudski Józef
Piotr z Amiens
Polska, Polacy
Pope John
powstanie styczniowe
Prusy
Puyi Henry

Qi (państwo starożytne)
Qin (państwo starożytne)
Q-Ships
Qu Yuan

rewolucja amerykańska
Ribbentrop-Mołotow, pakt
Rommel Erwin
Roosevelt Franklin Delano
Rosja (carska)
Równiny Centralne Zhongyuan
rząd emigracyjny w Londynie
III Rzesza (patrz też Niemcy)
Rzym

Sajgon
SAS
Schlieffena plan

Seleukos I Nikator
Sewastopol
Shi Dakai
Shi Siming
Shu (jedno z Trzech Królestw)
Sima Rangju
Sima Yi
Siwasz
Sołonin Marek
Stalin Józef
Sun Bin
Sun Quan
Sun Wu (Sun Zi jako uczestnik)
Sun Yatsen (Sun Jat-sen)
Sun Zi

Taiping Tianguo
Taizong
Tan Daoji
Tet, ofensywa
Tian Chang
Tian Dan
Tian Ji
Tianjing
Timoteos
Tu Anjia

U-Boot
Ukraina
ULTRA
USA patrz Amerykanie

Volkoff Vladimir

Wał Turecki
Wang Lu
Wei (jedno z Trzech Królestw)

Wei (państwo starożytne)
Wielka Brytania patrz Brytyjczycy
Wietkong
Wietnamczycy
Wilhelm II
Wingate Orde
Wu (jedno z Trzech Królestw)
Wu (państwo starożytne)
Wu Sangui

Xiang Yu
Xicheng
Xie An
Xishi
Xizong
Xue Rengui
Xun Xi

Yamamoto Isoroku
Yan (państwo starożytne)
Yu (państwo starożytne)
Yu, książę
Yuan Shang
Yuan Shao
Yuan Xi
Yue (państwo starożytne)

Zhang Xun
Zhang Yi
Zhang Yun
Zhang Yutan
Zhao (państwo starożytne)
Zhao Dun
Zhao Xiangzi
Zhi (ród)
Zhou Yu

Zhu Xu

Zhuang Gu

Zhuge Liang

Zi Gong

ZSRS (Związek Sowiecki)

Żukow Georgij

Bibliografia

Wybrane pozycje przywołane i cytowane

- Alexander Bevin, *Lost Victories: The Military Genius of Stonewall Jackson*, Hippocrene Books, New York 2004.
- Anderson Fred, *The War that Made America*, Viking, New York 2005.
- Asbridge Thomas, *Pierwsza krucjata*, Rebis, Poznań 2006.
- Bernatt Stanisław, *Fortele wojenne na morzu*, Wydawnictwo Morskie, Gdańsk 1969.
- Boyd John R., *Strategic Game of ? and ?*, briefing, June 1987.
- Brin David, *Listonosz*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1996.
- Brownrigg Douglas Egremont Robert, sir, *Indiscretions of the naval censor*, Cassell and Company, Ltd., London 1920.
- Carr Edward Hallet, *Britain, A Study of Foreign Policy from the Versailles Treaty to the Outbreak of War*, Longmans, London 1939.
- Calvocoressi Peter, Wint Guy, Pritchard John, *Total War*, Vol. 1, *The Western Hemisphere*, revised second edition, Pantheon Books, New York 1990.
- Cameron-Bandler Leslie, Lebeau Michael, *W niewoli uczuć. Jak wzbogacić własne życie emocjonalne*, GWP, Gdańsk 2001.
- Churchill Winston, *Druga wojna światowa*, t. 3, *Wielka Koalicja*, Phantom Press International/Refren, Gdańsk 1995.
- Clausewitz Carl von, *O wojnie. Podręcznik stratega*, Helion, Gliwice 2013.
- Dallek Robert, *Franklin D. Roosevelt and American Foreign Policy, 1932–1945*, second edition, Oxford University Press, Oxford 1995.
- Deighton Len, *Blood, Tears and Folly*, Harper, New York 2005.
- Dembowski Leon, *Moje wspomnienia*, t. 1, K. Grendyszyński, Petersburg 1898.
- Denécé Eric, *Historia oddziałów specjalnych*, Bellona, Warszawa 2009.
- Derdej Piotr, *Koronowo 1410*, Bellona, Warszawa 2008.
- Dialogi konfucjańskie*, przeł. Krystyna Czyżewska-Madajewicz, Mieczysław Jerzy Kunstler, Zdzisław Tłumski, Ossolineum, Wrocław 1976.
- Dickson Gordon R., *Dorsaj!*, Amber, Warszawa 1992.

- Doliński Dariusz, Nawrat Ryszard, *Huśtawka emocji jako nowa technika manipulacji społecznej*, „Przegląd Psychologiczny” 1994, t. 37.
- Doliński Dariusz, *Psychologia wpływu społecznego*, Towarzystwo Przyjaciół Ossolineum, Wrocław 2000.
- Dymkowski Maciej, *Między psychologią a historią*, Scholar, Warszawa 2000.
- Edwards Robert, *White death*, Weidenfeld & Nicolson, London 2006.
- Elkins Caroline, *Rozliczenie z imperium. Przemilczana historia brytyjskich obozów w Kenii*, Świat Książki, Warszawa 2013.
- Ellis John, *Brute Force: Allied Strategy and Tactics in the Second World War*, Viking, New York 1990.
- Eneasz Taktyk, *Obrona oblężonego miasta*, przeł. Bogdan Burliga, Prószyński i S-ka, Warszawa 2007.
- Gawlikowski Krzysztof, *I trentasei stratagemmi: origini del concetto e del libro* [The 36 Stratagems: origins of the concept and of the book] [w:] *I 36 stratagemmi. L'arte cinese di vincere*, edited and translated by Giorgio Casacchia, Guida, Napoli 1990.
- Gawlikowski Krzysztof, *Księga mistrza Suna*, niepublikowany kps.
- Gawlikowski Krzysztof, *Sun Wu As the Founder of Chinese Praxiology, Theory of Struggle and Science* [w:] „Hemispheres” 1994, No. 9.
- Gawlikowski Krzysztof, *Sun Wu — Zhongguo xingweixue, douzheng zhexue he kexuede chuanshiren* [Sun Wu jako chiński pionier prakseologii, filozofii walki oraz nauki] [w:] „Sun Zi” *xinlun jicui* [Najbardziej znaczące nowe dociekania o traktacie „Sun Zi”], Changzheng Chubanshe, Beijing 1992.
- Glantz David M., Heiber Helmut (eds.), *Hitler and his Generals*, Enigma Books, New York 2004.
- Godlewski Konrad, *Korea szerokopasmowa*, Kwiaty Orientu, Warszawa 2012.
- Goralski Robert, Freeburg Russell W., *Oil & War: How the Deadly Struggle for Fuel in WWII Meant Victory or Defeat*, William Morrow and Co., Inc., New York 1987.
- Graeber David, *Debt: The First 5000 Years*, Melville House, New York 2011.
- Griffith Samuel, *Mao Tse Tung on Guerilla Warfare*, Praeger, New York 1962.
- Grossman Dave, *O zabijamiu*, Mayfly, Warszawa 2010.
- Heinlein Robert A., *Luna to surowa pani*, Rebis, Poznań 1992.
- Henderson Bruce, *Hero Found: The Greatest POW Escape of the Vietnam War*, Harper Collins, New York 2011.
- Hopkirk Peter, *Wielka gra*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2011.
- Irving David, *Wojna Hitlera*, Arkadiusz Wingert, Kraków 2009.

- Jana Długosza Roczniki czyli Kroniki sławnego Królestwa Polskiego*, ks. 10–11, przeł. Julia Mrukówna, PWN, Warszawa 2009.
- Kaczyński Jarosław, *Taktyka działań ochronnych. Ochrona osób*, GWP, Gdańsk 2009.
- Kenneth Knaus John, *Ofiary zimnej wojny*, Amber, Warszawa 2000.
- Kershaw Alex, *The Few*, Da Capo Press, 2007.
- Kofta Mirosław, *Poczucie kontroli, złudzenia na temat siebie a adaptacja psychologiczna* [w:] M. Kofta, T. Szustrowa (red.), *Złudzenia, które pozwalają żyć*, PWN, Warszawa 2001.
- Konecki Tadeusz, *Krymska pułapka*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1985.
- Konecki Tadeusz, *Sewastopol 1941–1942, 1944*, Bellona, Warszawa 1987.
- Kopia listu o ekspedycyjej KJmci pod Strigonium*, Biblioteka Kórnicka Polskiej Akademii Nauk, rps nr 387, nr 60.
- Ksenofont, *Cyrus Wielki. Sztuka zwyciężania*, oprac. Larry Hedrick, Bellona, Warszawa 2006.
- Księga Mencjusza*, cyt. w: Piotr Plebaniak, *Starożytna mądrość chińska w sentencjach*, PWN, Warszawa 2010, s. 77.
- Kutrzeba Tadeusz, *Wojna bez walnej bitwy*, Bellona, Warszawa 1998.
- Lawrence T.E., *Siedem filarów mądrości*, PIW, Warszawa 1971.
- Lem Stanisław, *Dialogi*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1984.
- Lem Stanisław, *Rozprawa* [w:] tegoż, *Opowieści o pilocie Pirxie*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2012.
- Lentz Thierry, *Napoleon odkłamany*, Mówią Wieki, Warszawa 2009.
- Leonhard Robert, *The Art of Maneuver: Maneuver-Warfare Theory and Airland Battle*, Presidio Press, Novato 1994.
- Liddell Hart B.H., *History of The Second World War*, Konecky & Konecky, Old Saybrook 1970.
- Lorber Azriel, *Zawodna broń. Błędy, pomyłki techniczne i wpadki pola walki*, Bellona, Warszawa 2004.
- Łazarewicz Cezary, *Nesia wszystko doniesie*, „Polityka” 2010, 12 marca.
- Mackiewicz Józef, *Katyń, zbrodnia bez sądu i kary*, Antyk, Warszawa 1997.
- Mann Charles C., *1491 Ameryka przed Kolumbem*, Rebis, Poznań 2007.
- Maruszewski Tomasz, *Psychologia poznawcza*, PTS, Warszawa 1996.
- Maskiewicz Samuel, *Dyjariusz Samuela Maskiewicza* [w:] *Moskwa w rękach Polaków. Pamiętniki dowódców i oficerów garnizonu polskiego w Moskwie w latach 1610–1612*, oprac. Marek Kubala, Tomasz Ścieżor, Kryspinów 1995.

Mente Boyé Lafayette de, *Japan's Cultural Code Words: 233 Key Terms That Explain the Attitudes and Behavior of the Japanese*, Tuttle Publishing, North Clarendon, VT, 2004.

Mawdsley Evan, *Wojna domowa w Rosji 1917–1920*, Bellona, Warszawa 2010.

McGilvray Evan, *Polski rząd na uchodźstwie*, Świat Książki, Warszawa 2011.

Mearsheimer John J., *The Tragedy of Great Power Politics*, W.W. Norton & Company, New York 2001.

Mote Frederick W., *Imperial China 900–1800*, Harvard University Press, Harvard 2000.

Münkler Herfried, *Wojny naszych czasów*, WAM, Kraków 2004.

Nagorski Andrew, *Największa bitwa Moskwa 1941–1942*, Rebis, Poznań 2008.

Nicolle David, *The First Crusade 1096–1099: Conquest of the Holy Land*, Osprey Campaign series, Osprey Publishing, Oxford 2003.

Niven Larry, Pournelle Jerry, *The Mote in God's Eye*, Pocket Books, 1991.

Orłowski Witold M., *Stulecie chaosu. Alternatywne dzieje XX wieku*, Open, Warszawa 2007.

Pacepa Ion, *Czerwone horyzonty*, Litera, Warszawa 1990.

Picknet Lynn, Prince Clive, Prior Stephen, *Od własnej kuli. Tajna wojna między aliantami*, Bellona, Warszawa 2007.

Plebaniak Piotr, *Starożytna mądrość chińska w sentencjach*, PWN, Warszawa 2010.

Poliajnos, *Podstępny wojenne*, przeł. Bogdan Burliga, Prószyński i S-ka, Warszawa 2003.

Pound Ezra, *Confucius: The Unwobbling Pivot/The Great Digest/The Analects*, New Directions Publishing, New York 1952.

Pratchett Terry, Gaiman Neil, *Dobry omen*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2006.

Rees Laurence, *World War II Behind Closed Doors: Stalin, The Nazis and the West*, Knopf Doubleday Publishing Group, New York 2008.

Roberts Andrew, *Wicher wojny. Nowa historia drugiej wojny światowej*, Magnum, Warszawa 2010.

Runciman Steven, *Dzieje wypraw krzyżowych, t. 1, Pierwsza krucjata i założenie Królestwa Jerozolimskiego*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1997.

Rusbridger James, Nave Eric, *Betrayal at Pearl Harbor: How Churchill lured Roosevelt into WWII*, Summit Books, New York 1991.

Sawyer Ralph D., *The Seven Military Classics of Ancient China*, Basic Books, New York 2007.

Seligman Martin E.P., *Optymizmu można się nauczyć*, Media Rodzina, Poznań 2007.

Service Robert, *Stalin*, Macmillan, London 2004.

Shakespeare William, *Hamlet królewicz duński*, przeł. Józef Paszkowski, Feliks West, Brody 1909.

- Sikora Radosław, *Niezwykłe bitwy i szarże husarii*, Erica, Warszawa 2011.
- Sikora Radosław, *Taktyka walki, uzbrojenie i wyposażenie husarii w latach 1576–1710*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny, Siedlce 2010.
- Sołonin Marek, *23 czerwca — Dzień „M”*, Rebis, Poznań 2008.
- Sołonin Marek, *Nic dobrego na wojnie*, Rebis, Poznań 2011.
- Stinnet Robert B., *Dzień kłamstwa, Prawda o Pearl Harbor*, przeł. Grażyna Górska, Wydawnictwo Magnum, Warszawa 2001.
- Suworow Wiktor, *Oczyszczenie*, Adamski i Bieliński, Warszawa 2002.
- Taylor A.J.P., *The Second World War*, Putnam, New York 1975.
- Volkoff Vladimir, *Dezinformacja — oręż wojny*, Antyk, Komorów 1999.
- Volkoff Vladimir, *Montaż*, Klub Książki Katolickiej, Poznań 2005.
- Wells Herbert George, *Wojna światów*, Muza, Warszawa 2004.
- Wilhelm Richard, *I Cing. Księga przemian*, Latawiec, Warszawa 2001.
- Witkowski Igor, *Nieznane operacje służb specjalnych III Rzeszy*, WIS-2, Warszawa 2011.
- Witkowski Tomasz, *Inteligencja makiaweliczna*, Moderator, Wrocław 2005.
- Wolski Marcin, *Agent Dołu. Czarczi pomiot*, Supernova, Warszawa 2009.
- Wołoszański Bogusław, *Honor żołnierza*, Wydawnictwo Wołoszański, Warszawa 2010.
- Wrotnowski Antoni, *Aspiracje polityczne narodu polskiego*, edycja trzecia uzupełniona, G. Gebethner i Spółka, Kraków 1898.
- Wyspiański Stanisław, *Wesele*, Greg, Kraków 2000.
- Zajdel Janusz A., *Paradyzja*, SuperNOVA, Warszawa 2004.

Źródła internetowe

- Armbrust Roger, *Fueling Our Military and De-Fueling Our Future*, <http://www.clydefitchreport.com/2010/10/fueling-our-military-and-de-fueling-our-future> (dostęp: 5 czerwca 2013).
- Daniel Greenfield, *Israeli Puts Pork On Dead Terrorist's Body, Denying Him His Virgins*, <http://www.frontpagemag.com/point/260442/israeli-puts-pork-dead-terrorists-body-denying-him-daniel-greenfield> (dostęp: 15 stycznia 2017).
- Górski Artur, *45 zasad zniewolenia Polaków*, <http://www.bibula.com/?p=57065> (dostęp: 5 czerwca 2013).
- Larson Pete, *US Bombings in Laos 1965–1973*, <http://peterslarson.com/2010/12/15/us-bombings-in-laos-1965-1973> (dostęp: 5 czerwca 2013).
- MacYoung Marc, *Verbal de-escalation... for those on the front-line*, <http://www.nonnonsenseselfdefense.com/deescalation.htm> (dostęp: 27 kwietnia 2014).

Mahabharata, ks. V, opowieść 49, rozdz. 1, przeł. Barbara Mikołajewska,
<http://tlvp.net/~b.mikolajewska/> (dostęp: 5 czerwca 2013).

Report of Lieut. Gen. James Longstreet, October 10, 1862 [w:] Official Records of the War
of the Rebellion, <http://www.civilwarhome.com/longman.html> (dostęp: 5 lutego 2013).

Sykulski Leszek, *Wojny buntownicze — wprowadzenie do koncepcji
Jewgienija Messnera*, część I, [http://geopolityka.net/leszek-sykulski-wojny-
buntownicze-cz-1/](http://geopolityka.net/leszek-sykulski-wojny-buntownicze-cz-1/) (dostęp: 21 października 2014).

政
飛
馬
上

癸巳
夏
古
蟾
本

Złożoność przekazu	Przykład	Uwagi
Symbol	Swastyka, sierp i młot, logo produktu, firmy lub organizacji politycznej	Charakterystyczny wizualnie, by wyróżnić się pośród konkurencji, pozytywnie się kojarzący, prosty (łatwy w powieleniu)
Slogan	„Sieg Heil!”, „Precz z komuną!”, „Wolność, równość, braterstwo!”, „Proletariusze wszystkich krajów łączcie się”; ogólnie: slogan reklamowy	O ile możliwe <i>przekaz emocjonalny</i> ; symbol i slogan mają wywołać dostrzeżenie idei przewodniej i ją symbolizować (sierp i młot — idea pracy chłopów i robotników) lub nieść ładunek emocjonalny (np. groźbę)
Program	Manifest partii komunistycznej (Marks, Engels, 1848), program NSDAP	Wersja uproszczona dla „człowieka z ulicy”, konkretne postulaty; abstrakt dla całego zbioru twierdzeń naukowych i politycznych, zarysowujący znaczenie doktryny
Doktryna	<i>Mein Kampf</i> , socjalizm naukowy (doktryna Marksa)	Pełna treść doktryny, baza teoretyczna m.in. dająca działaniu uzasadnienie i legitymizację moralną

Diagram czterech poziomów złożoności przekazu na podstawie: Vladimir Volkoff, op.cit., s. 32 (zmodyfikowany)