

Krystian KISZKA *

Model bezpieczeństwa państwa w „Sztuce wojny” Sun Tzu

Model of state security in the "Art of War" Sun Tzu

Streszczenie: „Sztuka Wojny” to starożytny chiński traktat o skutecznej taktyce i strategii w walce zbrojnej. Sun Tzu widział w wojnie czynnik ważny dla trwania, przetrwania i rozwoju państwa. Dlatego w trosce o bezpieczeństwo państwa przedstawił spójny model profesjonalnego podejścia do wojny. Z pola walki przeniósł konflikt na płaszczyznę intelektualną. Skoncentrował się na roli informacji i zarządzania, które umożliwiają elastyczne dostosowanie działań do warunków otoczenia. Właściwe odczytanie przemyśleń chińskiego mistrza może stanowić inspirację dla współczesnych badaczy bezpieczeństwa państwa.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo, prakseologia, informacja, komunikacja, przywództwo, zarządzanie.

Received: 03.2016

Abstract. "The Art of War" is an ancient Chinese treatise on effective tactics and strategies in the armed struggle. For Sun Tzu the war was an important factor for duration, survival and development of the state. Therefore, in the interests of national security presented a coherent model professional approach to the war. He moved the conflict from the battlefield to the mind game. He focused on the role of information and management systems which enable flexible adaptation of activities to the environment. The thoughts of Chinese master can be an inspiration for modern scholars of national security.

Key words: safety, phraseology, information, communication, leadership, management.

Accepted 06.2016

* mgr, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Wydział Humanistyczny, Instytut Nauk Społecznych i Bezpieczeństwa

Zapewnienie bezpieczeństwa narodowego to jedna z podstawowych dziedzin funkcjonowania państwa. Ten typ aktywności ma zapewnić „możliwości przetrwania, ale przede wszystkim rozwój i swobodę realizacji interesów narodowych w konkretnym środowisku (warunkach) bezpieczeństwa, poprzez podejmowanie wyzwań, wykorzystywanie szans, redukcja ryzyka oraz przeciwdziałanie wszelkiego rodzaju zagrożeniom dla jego interesów” [Słownik terminów ... 2008, 17-18]. Jednym ze składników konstytutywnych państwa, przesłankę niezbędną do jego istnienia, jest ludność zamieszkująca określone terytorium i podlegająca jego jurysdykcji [Zieliński 1999, 11-23]. Powiązanie terytorium, pozwalającego zaspokajać potrzeby egzystencjalne, i ludzi zorganizowanych w państwo powoduje, że bezpieczeństwo narodowe jest często utożsamiane z bezpieczeństwem państwa. Ochrona państwa i społeczeństwa przed płynącymi z zewnątrz zagrożeniami wiąże się z przetrwaniem państwa. Stawką jest jego integralność terytorialna i niezależność polityczna, ale również przeżycie ludności, czy wynikający z rozpo- wszechnionego systemu społeczno - gospodarczego standard jej życia. W celu zapewnienia bezpieczeństwa państwa wybierają środki odpowiednie do osiągnięcia tego celu. Wypracowują również określony model, sposób działania możliwy przy wykorzystaniu dostępnych środków, który będzie najskuteczniej realizował interesy państwa. Wojnę można uznać za narzędzie realizacji tych interesów, prowadzenie polityki przy użyciu środków przemocy [Słownik terminów ... 2008, 158-167]. Tak zdefiniowana wojna jest ważną sferą działania państwa i doczekała się wybitnych opracowań, które prezentowały jej istotę oraz relacje z polityką [von Clausewitz 2013].

Problematyka bezpieczeństwa nie jest w dziejach ludzkości czymś nowym. Była przedmiotem poznania politologii, socjologii, filozofii, a nade wszystko nauk wojskowych [Szulc 2013, 14]. Występowanie przemysłów dotyczących bezpieczeństwa nie jest specyfikacją współczesności, ani domeną ściśle europejską. Jednak wcześniej były one powiązane z obronnością państwa i konfliktami militarnymi.

Refleksji bezpieczeństwa można dopatrywać się np. u chińskiego wodza i pisarza Sun Tzu¹. Obserwacje z toczących się wówczas licznie wojen zawarł w liczącym 6 tysięcy znaków dziele „Bing Fa” („sztuka wojny”, „sztuka wojenna”). Odszedł on od moralnej oceny wojny jako takiej, czy analizy motywów, jakie współczesnych mu władców pchały do przelewu krwi. Zajął się skutecznością wojny. Zbrojny aspekt konfliktu miał być ograniczony do minimum, a bezmyślne uśmiercanie się zastąpić miała filozofia wojny. Czemu stulecia temu ktoś zadał sobie tyle trudu, aby analizować złożoność prowadzenia działań wojennych i kreślić holistyczny obraz czynników decydujących o zwycięstwie? „Bo nie zdarzyło się jeszcze, aby przewlekła wojna przyniosła krajowi korzyść” [Sun Zi 2003, 31]. Sun Tzu uznał wojnę za sprawę o istotnym dla państwa znaczeniu, decydującą o jego przetrwaniu lub zagładzie (dzisiaj zapewne użyłby pojęcia bezpieczeństwa państwa) a także życiu lub śmierci jego mieszkańców [Sun Zi 2003, 17]. Przedłużanie się wojny wymaga dodatkowego poboru oraz zaopatrzenia, którego transportowanie generuje koszty, co powoduje biednienie państwa. Dlatego podjął próbę zbadania czynników decydujących o powodzeniu wojny, przy jak najmniejszych kosztach, tak żeby prowadzenia walki nie ograniczało później możliwości rozwoju państwa. Autor przenosi starcie z pola walki na płaszczyznę intelektualną. Opisuując czynniki ważne dla powodzenia działań wojennych, tworzy model bezpieczeństwa państwa, który może być inspiracją dla współczesnych badaczy zachodnich.

„Sztuka wojny” to jedno z najwcześniejszych zachowanych wielkich teorii wojny, będącej sferą działania państwa. Jej celem jest zapewnienie państwu bezpieczeństwa rozumianego jako warunki przetrwania i rozwoju, ochrona społeczności przed zagrożeniami zewnętrznymi oraz budowania solidarności społecznej w sytuacjach skrajnych. Współcześnie sztuka wojenna definiowana jest jako „oparta na podstawach teoretycznych dziedzina umiejętności twórczego zastosowania form i sposobów praktycznego przygotowania państwa do wojny i jej prowadzenia w konkretnej sytuacji” [Słownik terminów ... 2008, 144-145]. Wojna może być narzędziem realizacji długofalowych, wyni-

¹ Pisane również jako Sun Zi, Sun Wu. Działał najprawdopodobniej w IV wieku (pomiędzy rokiem 400 a 320 p.n.e.) ale nie można wykluczyć, że stulecie wcześniej [Stiller w: Sun Zi 2003, 177-179].

kających z racji stanu, celów państwa, jego priorytetowych zamierzeń politycznych. Mając na względzie wyzwania i zagrożenia, państwa tworzą swoje polityki i strategie bezpieczeństwa [Pokruszyński 2010, 27- 27]. Modele kreowania polityki bezpieczeństwa uwzględniają zawsze cel podstawowy, jakim jest zapewnienie żywotnych interesów narodu (tj. bezpieczeństwa, niepodległości i suwerenności państwa, nienaruszalności terytorialnej, a także prawa do życia i rozwoju w warunkach pokoju i stabilizacji).

ZNACZENIE, PRZEKŁADY, OKOLICZNOŚCI POWSTANIA DZIEŁA

„Sztuka wojny” wydaje się mieć istotne znaczenie dla tradycji wschodniej. Stworzony przez Sun Tzu traktat, formułujący zasady prowadzenia walki zbrojnej, stał się źródłem wielu interpretacji dotyczących różnych sfer życia. Zalecenia chińskiego stratega wykorzystuje się współcześnie w myśleniu o biznesie, marketingu, giełdzie papierów wartościowych, administracji, sztukach walki, sporcie, medycynie, zawodowych i prywatnych relacjach międzyludzkich². Interpretacje i zastosowanie tego dzieła zależą wyłącznie od inwencji i sytuacji osoby stosującej jego zasady. Dlatego jak stwierdził w III w. p.n.e. Han Feizi: „W każdej rodzinie przechowuje się kopie książek Sun Zi i Wu Qi” [Stiller w: Sun Zi 2003, 189] . Książka i jej interpretacje zaczęły odgrywać ważną rolę w życiu państw Azji [Stiller w: Sun Zi 2003, 189-191]. Na początku naszej ery, w epoce Han powstały na jej bazie 63 szkoły teorii militarnej. „Sztuka wojny” stała się pierwszym dziełem, jakie edykt cesarski z XI wieku nakazywał przestudiować kandydatom na oficerów. Za czasów dynastii Ming (1368 – 1644) powstało ponad 50 rozpraw i komentarzy dotyczących dzieła Sun Tzu. „Sztuka wojny” dotarła również do innych krajów, np. Korei, czy Wietnamu. W VIII wieku zawędrowała do Japonii, gdzie również doczekała się licznych rozpraw. Najbardziej znaczącym jest pochodzący z 1606 roku komentarz Hayashi Razana „Sonshi genkai” („Przestrogi Sun Zi”). O znaczeniu

² Utożsamienie taktyki i strategii wojennej z wszelką inną, aż do miłości włącznie, przenika na wylot chińską tradycję i sposób myślenia. W pochodzącej z XVIII wieku powieść Cao Xueqina „Sen czerwonej komnaty” romansowo-obyczajowe perypetie i intrygi opisywane są sentencjami cytowanymi z dzieła Sun Zi. Istnieją również podręczniki zdobywania partnerów seksualnych (a nawet zapewniania im satysfakcji) techniką Sun Zi. Traktat wojenny staje się więc swego rodzaju algebry życiowej. Liczby bezwzględne (realia walki zbrojnej) zostaje zastąpiona powszechnie używaną matematyką symbolów zmiennych. [Stiller w: Sun Zi 2003, 188-189].

myśli Sun Tzu świadczy, że samurajski kodeks „Bushio” został nakreślony przez Yamaga Soko (1622 – 1685) w dziele „Wypowiedzi Sun Zi” już w XX wieku ukazała się w Japonii pierwsza propozycja zastosowania jego strategii w przemyśle. Stała się ona również inspiracją dla opracowanego w 1939 r. podręcznika dla komunistycznych dowódców. Opierając się na myśli Sun Tzu, Mao Tse – Tung stworzył swoje sławne cztery hasła w 16 znakach : wróg napiera, my odступujemy; wróg przystaje, my nękamy; wróg unika, my atakujemy; wróg odступuje, my ścigamy. Elastyczność umożliwiła komunistom zwycięstwo w wojnie partyzanckiej. Fascynacją myślą Sun Tzu wykazywał też wybitny amerykański mąż stanu Henry Kissinger.

Bariera językowa spowalniała drogę „Sztuki wojny” na zachód. Jednak z czasem i tutaj spotkała się z zainteresowaniem. Traktat chińskiego mistrza doczekał się wielu tłumaczeń [Stiller w: Sun Zi 2003, 193-195]. Pierwszy, bardzo dowolny przekład sporządził w 1772 r. francuski jezuita J.J. Amiot. Było to zadanie zlecone przez jednego z ministrów króla Ludwika XV. Od 1905 roku zaczęto wydawać przekłady angielskie. Za wyróżniające się uznaje się pochodzące z 1910 roku tłumaczenie znakomitego sinologa Lionela Gilesa „Sun Tzu on the Art of War”, który do swojego przekładu dodał obszerny komentarz. Pochlebne opinie za swoją pracę „The Art of War” (1963) zebrał również amerykański sinolog i generał brygady Samuel B. Griffith. Powstała również wersja niemiecka i sześć rosyjskich. Pierwsza w 1860 roku, wśród których na uwagę zasługują tłumaczenia N.I. Konrada (1950) i J.I. Sidorenki (1955). W 1979 roku K.B. Keping wydał przekład w języku tybetańskich Tangutów. Na fali rosnącej popularności powstał szereg wersji amerykańskich. Wśród bardzo nierównej jakości przekładów wyróżnia się obficie komentowana wersja Thomasa Cleary (1988) i opracowana przez hawajskiego sinologa Rogera Amesa „The Art of Warfare” (1993). W Polsce pierwszy anonimowy przekład ukazał się w 1994 roku.

Mimo popularności samego dzieła i powolnego rozprzestrzeniania się jego treści, wielość komentarzy jakimi obrastała przez wieki „Sztuka wojny”

spowodowała, że postać autora traktowano jako legendarną. Pojawiła się teza o autorze zbiorowym (autorzy z przełomu V i VI w. p.n.e.)³.

Opisane przez Sun Tzu zasady prowadzenia wojny w wielu miejscach wyraźnie odbiegają od tradycji, w której wyrósł autor. Jego model bezpieczeństwa państwa zakładał, że w odpowiedzi na bieżące zapotrzebowanie, do realizacji ściśle określonych zadań, powoływana będzie armia. Do czasu realizacji wyznaczonych celów pełnię władzy przejmują dobrze wykształceni w swojej dziedzinie dowódcy. Kluczowe znaczenie dla ich decyzji mają starannie zebrane informacje. Ich staranna analiza pozwala organizacji na elastyczne przystosowanie do warunków stworzonych przez otoczenie. Prawdziwym szczytem umiejętności wojskowych jest pokonanie przeciwnika bez walki. Dokładne przeanalizowanie sytuacji ma umożliwić takie przygotowanie się do działania, aby pokonać wroga szybko i z jak najmniejszą stratą sił własnych. Dla pełnego zrozumienia miejscami enigmatycznych myśli i tematów poruszanych przez autora wymagane jest przedstawienie ogólnego kontekstu kulturowego.

Historia Chin prowadzi przez okres legendarny i rozdrobnienie feudalne do powstania scentralizowanego silnego cesarstwa [Gernet 1966]. Nazwa „Chiny” pochodzi prawdopodobnie od nazwy silnego Księstwa Qin, którego władca położył kres walkom królestw o hegemonię, zbrojnie jednocząc państewka chińskie w jedno cesarstwo (221 r p.n.e.). Dla utrwalenia wprowadzonych zmian obalił on system feudalny, wprowadził system scentralizowanej władzy biurokratycznej. Jednak początki budowy państwowości chińskiej sięgają II tysiąclecia p.n.e., kiedy to w dolnym biegu rzeki Huang – Ho (Żółta rzeka) powstawały warowne miasta, będące ośrodkami organizmów państwowych. Według starożytnych źródeł pierwszą dynastią, której udało się

³ Przypuszczano, że współautorem może być Sun Bin (Sun Pin), po którym nie odnaleziono żadnych tekstów, a jedynie liczne wzmianki o ich istnieniu. Spekulacje dotyczące autorstwa „Sztuka wojny” przerwało w 1972 roku odkrycie archeologów. W prowincji Shandong odkopano groby zawierające, sporządzone na bambusowych paskach teksty. Były wśród nich najdawniejsze jak dotąd wersje „Sztuki Wojennej”, czyli „trzynastu rozdziałów” Sun Zi. Znalaziono również liczącą 8700 znaków, odrębną „Sztukę wojenną” Sun Bina. Przewagę zyskało przekonanie o indywidualnym autorstwie „Sztuki wojny”. Nadal nie można jednak wykluczyć, że pod imieniem Sun Tzu skupiają się np. zapiski uczniów i kontynuatorów. [Stiller w: Sun Zi 2003, 181].

stopniowo rozszerzyć swoje panowanie była dynastia Xia (około 2205 – 1766 r p.n.e.). Pierwszą historycznie potwierdzaną jest dynastia Shang (1766 – 1045 r. p.n.e.), która rozszerzyła swe panowanie poza dolinę Żółtej rzeki, obejmując tereny od Mongolii aż po dolinę Yangzj. Jej miejsce zajęła dynastia Zhou (1045 – 256 r. p.n.e.). Państwo ludu Zhou utrzymywało swoją władzę poprzez wysyłanie reprezentantów rodu królewskiego na tereny niezasiedlone lub na ziemie nieprzyjaciół. Z czasem ekspansja przybrała charakter kulturowy. Małe państewka ze względów handlowych i obronnych chętnie zawierały przymierza z potężnym sąsiadem. Zbudowano w ten sposób poczucie wspólnej tożsamości i odrębności od niecywilizowanych terenów i „barbarzyńskich” ludów. Osłabienie potęgi rodu Zhou i powolna utrata rzeczywistej władzy doprowadziły do rozbitcia politycznego. Okres Wiosen i Jesieni (722 – 481 r. p.n.e.) to czas pozornej już tylko władzy zwierzchniej dynastii Zhou [Sawyer 2004, 17-56]. W wyniku rozprzestrzeniającej się wojny, intryg i mordów, powstawały i upadały kolejne państwa. Wyłoniło się siedem wielkich państw uzurpujących sobie prawo do zwierzchniej władzy, które rywalizując ze sobą wyniszczały ludność. Okres Walczących Królestw (403 – 221 r. p.n.e.) to czas kiedy odrzucano pozory praworządnego porządku, a o politycznych relacjach decydowała siła. Walczące klany podzieliły terytorium na trzy mniejsze państewka.

Walczące strony musiały zmagać się nie tylko z siłami wroga ale z dziewiczą przyrodą. Nieuregulowane rzeki w czasie powodzi zatapiały olbrzymie obszary ziemi. Znaczne tereny kraju zajmowały puszcze i mokradła, zamieszkałe przez niedźwiedzie, słonie, wilki, dziki, nosorożce, tygrysy, pantery i szakale. Dokładnie poznanie środowiska mogło decydować o wyniku działań wojennych.

Spółczesność jednoczyła osoba władcy, „Syna Niebios”, łącznika między Niebem, człowiekiem, ziemią . Przepych miast i dworów, będących schronieniem dla wędrownych mędrców, kontrastował z ubóstwem wsi, których mieszkańcy stanowili przygniatającą większość. Ich życie zdominowały uprawa roli i pobór do wojska. Funkcjonowanie całego systemu zapewniało okrutne prawo.

Rozbiciu państwa na rywalizujące królestwa towarzyszyło wrzenie intelektualne. Ówczesni władcy lubili otaczać się dyplomami i mędrkami, którzy

wraz z uczniami wędrowali od królestwa do królestwa. Utrzymywanie przez dwory książęce wędrownych intelektualistów zaowocowało powstaniem „Stu Szkół”. Z czasem ogromny wpływ uzyskała myśl filozoficzno- religijna Konfucjusza (551-479 r. p.n.e.). Zgodnie z założeniami jego filozofii Niebiosa udzielają władzy najwyższej swego rodzaju „mandatu”, który może być jednak utracony i przelany na kogoś innego i reprezentowany przez niego ród [Kunstler 2007, 9]. Z czasem stworzony przez niego system społeczno – etyczny stał się oficjalną ideologią cesarstwa chińskiego. Głosił on potrzebę przywrócenia naruszonych więzi społecznych, rytuałów.

Nawoływanie do poszanowania tradycji i norm współżycia społecznego oraz do posłuszeństwa władzy było próbą wypracowania zasad współżycia społecznego, które umacniając władzę pomagały przywrócić zakłócony ład. Wierzył w naturalną dobroć człowieka, którego życiem powinno kierować pięć cnót: humanitaryzm, uczciwość, przyzwoitość, wierność i mądrość. To co dzieje się na ziemi powinno zgadzać się z porządkiem Nieba. Pogląd ten był więc fundamentem hierarchii społecznej, kształtując ludzi szlachetnych, uprzejmych, lojalnych, posłusznych wobec władzy, bezinteresownych, szanujących tradycje, obyczaje, unikających przesady, cierpliwości i zachowujących umiar. „Gdybyś dowodził trzema zastępami, kogo wzięłbyś sobie za pomocnika ? - Na pewno nie takiego, co gotów złapać za brodę tygrysa albo pognać rzeką nie dbając o to, czy przeżyje, czy umrze. Wzięłbym takiego, co podchodzi do trudności z należytą im ostrożnością i zwyciężać woli za pomocą przemyślanych działań” [Stiller w: Sun Zi 2003, 179]. Analiza pism Konfucjusza wskazuje, że uzależniał on efektywne przywództwo od siedmiu cech:

- 1) Samodyscypliny – przywódca powinien żyć zgodnie z zasadami, które uważa za właściwe i możliwe do zaakceptowania przez podwładnych. Do właściwego działania nie są potrzebne motywacje zewnętrzne.
- 2) Celu – przywódca nie skupia się na zaspokajaniu własnych potrzebach, ani osiągnięciu wyznaczonego celu.
- 3) Spełnienia – przywódca określa cele, w zależności od potrzeb i wymagań tych, którymi kieruje.
- 4) Odpowiedzialności - przywódca w pełni odpowiada za rezultaty swoich decyzji i działań.

- 5) Wiedzy – przywódca ciągle dąży do lepszego rozumienia i usprawnienia swoich działań oraz możliwości.
- 6) Postępowania na miarę pozycji – przywódca buduje wspólnotę celów, współdziałając z podwładnymi i zabiegając o ich akceptację.
- 7) Przykładu – przywódca swoimi własnymi działaniami wskazuje podwładnym drogę, którą należy podążyć [Krause 2004, 114].

Krytykę bezmyślnego uśmiercania zawiera również Sun Tzu w „Sztuce wojny”, usuwając na dalszy plan zbrojny aspekt konfliktu. Nie potępia jednak wojny jak współczesny mu filozof Mo Ti, który pisał „Kto czarne nazywa czarnym, jeżeli małe, a nazywa to czarne białym, jeżeli duże, nie odróżnia czarnego od białego. Jeżeli więc małą zbrodnię uważa się za zbrodnię, a zbrodnię tak wielką jak napaść na inny kraj pochwała się jako słuszną, czy można uznać to za odróżnienie prawości od nieprawości ?” [Stiller w: Sun Zi 2003, 188]. Sun Tzu nie pochwała wojny prowadzonej na oślep, chaotycznie. Koncentruje się na ustaleniu zasad organizacji i udowadnia wojskiem tak, aby jego działania sprawnie odnosiły zamierzone skutki. Obserwując jak okrutnym i wyniszczającym zjawiskiem może być wojna postuluje oparty na racjonalnych przesłankach pragmatyzm. To odrzuca nie tylko prymitywną zapalczliwość, ale też krępującą efektywność gorset tradycyjnych rytuałów, które do około VI wieku p.n.e. były ściśle związane z działaniami wojennymi.

Walk nie prowadzono w czasie siewu i żniw. Zaprzestawano ich również w okresie żałoby po śmierci feudalnego władcy. Ze względu na upały i mróz z działań zbrojnych wyłączano lato i zimę. Unikano przetrzymywania wojsk poza określoną porą roku. Nie niszczone i nie wyrzynano miast. Zapewniano przeciwnikowi godziwe szanse, zwyczajowo wyrzekając się zasadzek.

Szacunek dla przeciwnika wiązał się prawdopodobnie z ustrojem społecznym, który funkcje dowódców, głównych wojowników wiązał ze szlachecką hierarchią rodową. Powodów wyników wojny dopatrywano się w woli bogów, objawianej często przez wyrocznie. Słuszność prowadzenia wojny miała więc swe oparcie w świecie zewnętrznym względem prostego człowieka. W ujawnionych przez wróżby momencie walczące strony rozpoczynały bezładną bitwę - wynik ustalał się szybko. Pokonanym zwykle pozwalano uciec.

Przekazy historyczne utrwaliły zaskakujące nas przekazy dotyczące prowadzenia działań wojennych w oparciu o irracjonalne reguły [Stiller w: Sun Zi 2003, 182-183]. W 638 roku p.n.e. , kiedy wrogie wojska Chu przeprowiły się przez rzekę Hong, książę Xiang z Song, przynaglany by zaatakować wroga gdy ten będzie na środku rzeki lub po jej przekroczeniu nie ustawi jeszcze sztyków, stwierdził, że „mędrzec nie miażdży słabych”. Następnie zaś został ranny w przegranej przez siebie bitwie. W 594 roku p.n.e. stolica Song była oblegana przez króla Zhuana z Chu. Obie strony ukrywały przed sobą krajowy brak żywności. Podczas spotkania ministrowie wojny Zifan i Hua Yuan, uznając się za ludzi godnych, wymienili się informacjami: oblegający mają zapasy tylko na siedem dni; oblegani jedzą własne dzieci. Gdy na wieść o sytuacji wroga król Zhuang chciał przypuścić ostateczny atak, jego minister Zifan ujawnił, że zapoznał przeciwnika z równie złą sytuacją własną. Zagniewanemu władcy powiedział: „Skoro nieduże państwo Song stać jeszcze na człowieka, który nie oszukuje, jak może takiego zabraknąć w państwie Chu”? Król odstąpił od oblężenia.

Sytuacja zmieniła się około roku 500 p.n.e. Postęp w obróbce żelaza uczynił broń lepszą i tańszą. Umożliwiło to zwiększenie liczebności walczących armii, co wymusiło konieczność opracowania systemu zaopatrzenia i sygnalizacji. Nowe rodzaje broni (np. kusza) zaważyły na powstaniu stałych, szkolonych latami armii składających się z poddanego poborowi chłopstwa. Dowodzeniem zajęli się zawodowi oficerowie. Ogromne organizacje wojskowe wymagały dla swojego sprawnego funkcjonowania profesjonalnych zasad i wzorów zachowań. Model zapewniający bezpieczeństwo państwa opracował w „Sztuce wojny” Sun Tzu.

Informacja, komunikacja, sprawne i efektywne zarządzanie

Czynniki decydujące o skuteczności działań wojennych to według Sun Tzu:

- 1) Dao (droga) - jest to światopogląd i postawa etyczna władz i samego władcy. Rządząc dobrotliwie, kierując się zasadami porządku i sprawiedliwości, ma on zjednywać sobie ludzi. Jego wpływ moralny sprawia, że ludzie myślą tak, jak rządzący. Jednomyslność władzy i ludu powoduje, że ten ostatni gotów jest do najwyższych poświęceń, widząc swoje szczęście w wyznaczonym przez rządzących celu.

- 2) Tian (niebo) - to przyroda w najszerszym tego słowa znaczeniu. Klimat Chin powodował, że najlepszą porą do wojny była jesień. Prowadzenie walki w lecie lub zimie oznaczało zbyt duże straty w ludziach. Swoje działania należało dostosować do ogólnych warunków otoczenia.
- 3) Di (ziemia) - warunki naturalne określonego obszaru. Zapoznanie się z terenem działania ma pozwolić na ocenienie trudności i korzyści, jakie niesie otoczenie. Dobierając środki adekwatne do warunków działania łatwiej jest osiągnąć założone cele i zrealizować swoje interesy.
- 4) Jian (dowództwo) – powinno opierać się na zaletach wodza (mądrość, rzetelność, człowieczeństwo, męstwo i surowość). Ma on umieć zmieniać zachowanie, dostosowując je do okoliczności. Ważne jest utrwalanie dyscypliny przez stosowanie jasnego systemu kar i nagród oraz docenianie wysiłku ludzi. Niezłomność w drodze do wyznaczonego celu musi się wiązać z odwagą podejmowania niezbędnych do tego działań.
- 5) Fa (prawo, zasady) – to reguły dystrybucji, podejmowania decyzji, utrzymania porządku [Sun Tzu, Sun Pin, 2004, 60-61; Sun Zi 2003, 17-19].

Przyswojenie wymienionych czynników ma być podstawą zwycięstwa. Oceniając swoje działania przez ich pryzmat można wprowadzać korekty swoich decyzji, np. poprawa przygotowania ludzi oraz staranny dobór dowódców umożliwia działanie w zmieniających się warunkach.

„Wojna to sztuka wprowadzania w błąd” [Sun Zi 2003, 21]. Poznając otoczenie oraz słabe i mocne strony konkurentów, należy starać się być nieodgadnionym. Kamouflując swoją przewagę, możemy efektywniej ją wykorzystać stosując efekt zaskoczenia. Ukrywanie własnych słabości umożliwia zyskanie czasu na ich przekształcenie. „Niezwyciężoność zależy od nas samych, ale podatność na klęskę zależy od przeciwnika” [Sun Zi 2003, 46]. Bezpieczeństwo opiera się na niezwyciężoności obrony i możliwości zwycięskiego ataku. Uwzględnienie silnych i słabych stron obydwu konkurentów umożliwia jak najpełniejsze przygotowanie się do prowadzenia działań. Jeżeli nie istnieje możliwość osłabienia silnych stron rywala, to zawsze możliwe jest dopracowanie własnych niedociągnięć, czy lepsze wykorzystanie warunków jakie stwarza otoczenie. Dokładna analiza zasobów wewnętrznych i sytuacji zewnętrznej umożliwia zaplanowanie najbardziej skutecznego działania.

Wykorzystanie czynników zewnętrznych oraz manipulowanie i dezinformowanie wroga umożliwia ponoszenie jak najwyższych kosztów w drodze do zwycięstwa. Poznanie wroga i zrozumienie, jakich korzyści szuka daje możliwość użycia jego pragnień i oczekiwań jako przynęty. Budowanie iluzji własnej słabości daje przeciwnikowi poczucie bezpieczeństwa. Pozwala również zyskać możliwość ataku, gdy zdeorganizowany nie jest przygotowany do obrony. „Atakuj, kiedy nie jest na to przygotowany. Pojawiaj się tam, gdzie on się ciebie nie spodziewa” [Sun Zi 2003, 23]. Jeżeli przeciwnik jest zbyt silny, należy unikać otwartej konfrontacji, czekając na osłabienie jego jedności. Prowadzenie działań wymaga środków. Należy zgromadzić zasoby niezbędne do osiągnięcia celu. Przewlekłe działanie powoduje wyczerpywanie się zasobów, co oddala perspektywę sukcesu. Dlatego nie jest wskazany pośpiech w podejmowaniu działań. „Liczy się zwycięstwo, a nie długotrwałe działanie” [Sun Zi 2003, 34]. Należy je starannie przygotować, aby w momencie ich podjęcia, jak najszybciej osiągnąć zamierzone cele. Gdy nie można szybko osiągnąć wyznaczonego celu, rosną koszty działań, zwiększa się liczba niezbędnych zasobów, co osłabia państwo prowadzące wojnę. Należy więc czerpać zasoby niezbędne do jej prowadzenia spoza własnego terytorium. „Zwycięzać wroga i powiększać przez to swe siły” [Sun Zi 2003, 34]. Dopiero gdy uda się zbudować odpowiednie zaplecze logistyczne i zmobilizować wystarczające środki możliwe jest wyruszenie na wojnę. Sun Tzu zwraca uwagę, że w pobliżu samego wojska ceny stają się wygórowane, na czym zarabiają zaopatrzeniowcy. Źle przygotowane działania wojenne przedłużają się, na czym traci państwo wystawiające armię. Wszystkie jego środki zostają bezskutecznie trwonione. Dlatego należy doceniać zasoby zdobyte na wrogu. Obniżają one koszty własne podjętego działania. Również dobrze traktowani jeńcy dają się spożytkować do własnych celów.

„Szczytem umiejętności jest pokonanie przeciwnika bez walki” [Sun Zi 2003, 36]. W komentarzu do „Sztuki wojny” Du Mu stwierdza, że „Kto jest świetny w rozwiązywaniu trudności, czyni to, zanim powstaną. Kto jest świetny w pokonaniu wrogów, zwycięża, zanim pojawi się zagrożenie” [Sun Zi 2003, 36]. Najważniejsze jest więc unicestwienie już w załączku planów wrogów, co wymaga dokładnej analizy sytuacji. Zrozumienie interesów otoczenia daje możliwość zneutralizowania strategii przeciwników, np. przez rozbicie

ich sojuszy. W swoim komentarzu Li Quan stwierdza, że „W wojnie największym osiągnięciem jest atakowanie planów nieprzyjaciela” [Sun Zi 2003, 37]. Nie mogąc realizować swoich zamierzeń strategicznych przeciwnicy zmuszeni są, żeby reagować na nasze posunięcia. Podnosi to rolę informacji. Aby podejmować właściwe decyzje, trzeba mieć rozeznanie w sytuacji. Zwycięstwo zależy od pięciu czynników: wiedzy o tym, kiedy działać, a kiedy nie, umiejętności dowodzenia dużymi i małymi siłami, w zależności od okoliczności, harmonijnego współdziałania dowódców i żołnierzy, przygotowania własnego, zdolnych dowódców nie krępowanych w swoich działaniach przez rozkazy i decyzje władz (swoboda dowódców) [Sun Zi 2003, 41-42].

Władca bowiem nie będąc bezpośrednio zaangażowany w bieżące działania wymuszając swoją wolę wprowadza w swoich siłach zamęt. Wydawanie rozkazów z odległego „pałacu” rodzi nieufność dowódców, którzy przecież lepiej orientują się w sytuacji na polu walki. Zadaniem dowódcy jest dokładne rozpatrzenie na jaki rodzaj ukształtowania terenu wkracza. Sun Tzu wyróżnia sześć rodzajów terenów, na których toczy się konkurencja między przeciwnikami :

- 1) Dostępny - obydwie armie mogą wkroczyć z równą łatwością. „Na takim terenie dobrze jest walczyć temu, kto pierwszy zajął wyższe miejsce po stronie słonecznej i zapewnił sobie drogi zaopatrzenia” [Sun Zi 2003, 98].
- 2) Wciągający – „Taki, po którym łatwo iść, ale trudno powrócić. Jeśli przeciwnik nie jest gotów, można go tam dopaść i pokonać, ale jeśli jest gotów i od razu go nie pobijesz, trudno ci się będzie wydostać” [Sun Zi 2003, 98].
- 3) Nieokreślony – jednakowo niekorzystny dla obu stron” [Sun Zi 2003, 98]. Korzystne jest zachować dystans. W komentarzu Zhang Yu czytamy, że aby zwyciężyć „Trzeba wybawić przeciwnika udając odwrot, poczekać, aż wyjdzie połową sił i wykonać atak przechwytyjący” [Sun Zi 2003, 99].
- 4) Ograniczony – obsadziwszy go należy oczekiwać wroga.
- 5) Urwisty - należy zająć pozycję wysoko po stronie słonecznej. Jeśli uczynił to przeciwnik, wycofać się, a nie iść za nim.

- 6) Rozległy – wróg znajduje się w pewnej odległości. Przy wyrównanych siłach trudno go skłonić do walki.

Decyzje wywoływane z „pałacu”, bez znajomości pola walki, wywołują nieład, który wzmacnia tylko szanse przeciwnika. O sukcesie decyduje nie tylko znajomość słabych i mocnych stron przeciwnika. Do skutecznego działania niezbędna jest ocena swoich mocnych i słabych stron. Dopiero przeanalizowanie sytuacji swojej i przeciwnika umożliwi wybór odpowiedniej strategii. Przy równych warunkach nie należy atakować silniejszego przeciwnika. Zabezpieczenie słabych stron, gotowości do obrony czyni nas „niezwycięzonymi”. Pewność własnego bezpieczeństwa, świadomość, że samemu nie zostanie się pokonanym, stanowi początek na drodze do pokonania konkurenta. Gdy zabezpieczymy pozycje własne, wtedy możliwe jest takie manipulowanie wrogiem, by stworzyć warunki do łatwego zwycięstwa. Siły podezwane w wyczekiwaniu i rozmyślnie sprowokowanym momencie, nie napotyają trwałych przeszkód w drodze do celu.

Ważna jest komunikacja między częściami składowymi armii. Jest to możliwe przez ustalenie jednolitego systemu sygnałów. Umożliwia to, w miarę potrzeby, odejście od działań planowych na rzecz doraźnych, a nieplanowanych działań. Elastyczność taka ułatwia wykonanie zadań. „Tonów nie ma więcej niż pięć, lecz układanych z nich melodii jest tyle, że można ich słuchać bez końca. Barw podstawowych jest tylko pięć, ale z ich połączeń wynikają tak nieskończone odcienie, że nie da się ich wszystkich obejrzeć” [Sun Zi 2003, 53]. Efektywne i sprawne zarządzanie posiadanymi zasobami pozwala na ich swobodne łączenie, w zależności do potrzeb. Szybkość i adekwatność jest szczególnie ważna w dostosowaniu działań do sytuacji kryzysowej. Jednak, aby to było możliwe, dowódca musi umieć wybrać ludzi, którzy będą odpowiedni w danej sytuacji.

Dysponując olbrzymią niezależnością w wykonywaniu powierzonych przez władcę zadań, dowódca powinien być człowiekiem o szerokiej wiedzy. Pozwoli mu ona stawiać ludziom rozsądne wymagania. Stosowanie kar i nagród musi opierać się na jasnych i sprawiedliwych przestankach. Za przejrzystość komunikatu odpowiada dowódca, który ma obowiązek ukarania podwładnych, gdyby takiego rozkazu nie wykonali. Sun Tsu określa również pięć niebezpiecznych wad wodza:

- 1) Uporczywość. Nadmiar odwagi prowadzi do zaślepienia w dążeniu do działania. Taki wódz nie zastanawia się nad korzyściami i szkodami swojego postępowania.
- 2) Zbyttnia troska o życie. Krępuje ona wodza, który wahając się w podjęciu decyzji, wystawia się na niekorzystne działanie otoczenia.
- 3) Zbyttnia honorowość. Troska o własną reputację odwraca uwagę od realiów.
- 4) Porywczczość. Łatwe padanie we wściekłość wpływa na podejmowanie pochopnych decyzji.
- 5) Zbyttnia troska o ludzi. Niepokój o podwładnych (ofiary) uniemożliwia poświęcenie ich dla osiągnięcia wyznaczonego celu, jakim jest bezpieczeństwo państwa [Sun Zi 2003, 83-84].

Dobry dowódca pamięta o zaspokojeniu potrzeb swoich ludzi. Zapewnia im stabilność i bezpieczeństwo. Stara się przewidywać wszelkie zagrożenia, aby je eliminować i nie narażać ludzi na niczemu niesłużące straty. Sun Tzu uważa, że nieporządek w armii wskazuje, że wódz nie ma poważania wśród swoich ludzi. Podział na małe grupy oznacza, że wojsko nie ufa swojemu dowódcy. Również gdy wódz długo i dobrotliwie rozmawia z podwładnymi oznacza to, że stracił ich zaufanie. „Jeśli wódz zbyt często nagradza, to znaczy, że jest u kresu swych możliwości. Jeśli zbyt często karze, to znaczy, że położenie jego jest rozpaczliwe” [Sun Zi 2003, 94]. W stosowaniu kar i nagród powinna występować równowaga. Wymierzając kary nie można zawahać się zacząć od osób na najwyższych szczeblach. W swoim postępowaniu wobec podwładnych wódz musi unikać brutalności, ale i strachu.

Budując oddanie i posłuszeństwo, nie może zapomnieć o dyscyplinie. To ona stanowi o użyteczności dowodzonej grupy. „Dlatego pozyskuj ich ludzkim podejściem, a zarazem wymagaj od nich bezwzględnej dyscypliny. Dzięki temu pozyskasz ich wierność” [Sun Zi 2003, 95]. Dla uzyskania posłuszeństwa ważne jest, aby w okresie szkolenia rozkazy były nieugięte. „Kiedy rozkazy dowództwa są szanowane, dowódca i jego żołnierze będą się należycie dopełniać” [Sun Zi 2003, 95]. Tylko i wyłącznie z winy dowódcy zdarzają się ucieczki, brak karność, rozprężenie, zagłada, chaos i pogrom. „Kiedy żołnierze są mocni, a oficerowie słabi, skutkiem tego jest brak karność” [Sun Zi 2003, 100]. W wypadku, gdy oficerowie górują nad słabymi żołnierzami, występuje rozprężenie. Gdy wyżsi oficerowie, nie przestrzegając karność sa-

mowolnie rzucają się na wroga, prowadzi to do zagłady. Nieudolne, słabe i niedbałe dowództwo, brak reguł powoduje chaos. Gdy niewprawny dowódca wystawia przeciwnikowi słabe oddziały własne, prowadzi to do pogromu. Dobry wódz nie szukając sławy, poświęca się celowi nadrzędnemu, nawet gdy zmierzając do niego niekonwencjonalnymi środkami naraża się na karę zwierzchnika.

„Istotą wojny jest szybkość. Zajmuj to do czego przeciwnik nie zdążył dotrzeć. Posuwaj się drogami, których nie przewidział. Uderzaj tam, gdzie się nie zabezpieczył” [Sun Zi 2003, 109]. Należy zajmować te obszary, które zapewnią własnym siłom bezpieczeństwo.

„Właściwy sposób kierowania wojskiem, to starać się, aby silni i słabi osiągnęli ten sam poziom odwagi, tak jak właściwe wykorzystanie terenu polega na najlepszym spożytkowaniu jego części leżących wysoko i nisko” [Sun Zi 2003, 111]. Wszystkim częściom składowym trzeba zapewnić taki rozwój, by stały się optymalnie do swoich możliwości przydatne dla organizacji. W tym celu wódz musi być spokojny, bezstronny i opanowany. Słucha podwładnych, ale decyzje podejmuje sam, w oparciu o racjonalne zasady. Nie boi się wprowadzania zmian, gdy służyć mają osiągnięciu celów. Z przygotowanych pozycji wyrusza tylko, gdy jest pewien zwycięstwa.

W celu rozeznania sytuacji w otoczeniu i w obozie przeciwnika nie należy zdaniem Sun Tzu, skąpić środków na pozyskanie informacji. Stale aktualizowana wiedza o zamiarach przeciwnika zabezpiecza przed staniem się jego marionetką. Wódz „biegły w sztuce wojennej sprowadza wroga na pole bitwy, a nie daje się jemu sprawdzić” [Sun Zi 2003, 60]. Podejmując działanie w sytuacji i na zasadach wymuszonych przez wroga tracimy kontrolę nad sytuacją. Dlatego wiedza o zamiarach własnych powinna być chroniona. Tylko dowódca zna pełne plany rozmieszczenia sił. Mając pełną wiedzę o sytuacji, ma swobodę podejmowania decyzji. Elastyczność działania to nie tylko reakcja na posunięcia przeciwnika, ale zabezpieczenie planów własnych. Kluczowe trzymanie się jednej tylko „strategii zwycięzania”, stale powtarzanej metody działania, prowadzi do sytuacji, gdy przeciwnik skrępuje nam ruchy. Swobodę ruchów zapewnia szukanie słabych stron własnych metod działania, co pozwala na wypracowanie alternatywnych jego modeli.

Atakowanie tam, gdzie przeciwnik się tego nie spodziewa, wymusza na nim działania zabierające dużo sił. Poznając schemat zachowań konkurenta

w określonych sytuacjach możemy odkryć jego słabe strony. Znając ukształtowanie jego sił łatwo dopasować do nich środki własne. „Dlatego szczyt uformowania wojska polega na tym, aby nie miało ono widocznej formy. Kiedy jej nie ma, najsprytniejszy szpieg niczego nie wykryje i nawet mędrzec nie zdoła niczego przeciw tobie zaplanować” [Sun Zi 2003, 65]. Tak, pozornie nieuformowane wojsko odnosi sukcesy niezależnie od „niewyczerpanej rozmaitości zmiennych okoliczności”. „Jak woda zmienia swój przepływ zależnie od pochyłości terenu, tak i wojsko nie ma stałej taktyki” [Sun Zi 2003, 65]. Unikając mocnych stron przeciwnika, jak woda drążąca skały wykorzystujemy jego słabe punkty. Tak jak dni bywają na przemian dłuższe i krótsze, a pory roku zastępują się na przemian – tak ciągle zmiana to istota bycia „nieprzeniknionym”. Pozorny brak uformowania nie oznacza braku spójności. Aby wojsko mogło realizować wizję dowódcy potrzebna jest dyscyplina wewnętrzna. Utrzymanie porządku wymaga utrzymywania wysokiego morale – stanu ducha „Chi”. Aby armia mogła być skuteczną narzędziem polityki państwa, niezbędne jest zabezpieczenie jej potrzeb. Odpowiednia obudowa logistyczna musi zapewnić płynny dostęp do środków, które są potrzebne do działania.

Sun Tzu wskazuje na rolę werbowania znających teren „miejscowych przewodników”, co umożliwi tworzenie map umożliwiających pełne poznanie terenu działania. Spokojne rozważenie za i przeciw mają pozwolić na szybki atak. Zaskoczonemu wrogowi należy zostawić drogę ucieczki. Przyparły do muru, gdy jedynym wyjściem z walki jest śmierć, może stawić desperacki i niszczący opór. Rozważając wszystkie ewentualności i pamiętając, że nie ma sytuacji jednoznacznej pozytywnych (zawsze występują wady i zalety), ciągle trzeba mieć opracowany plan obrony. Sun Tzu stwierdza : „ogólne zasady najazdów są takie, że im głębiej wtargniesz na teren przeciwnika, tym bardziej zwarte są twoje oddziały i tym mniej prawdopodobne, że wróg cię pokona” [Sun Zi 2003, 109]. Trudne zadanie zwiększa koncentrację żołnierzy. Realizacja celu absorbuje całą ich energię i zdolni są do większego wysiłku. Zajmując kraj wroga i przechwytyjąc jego zasoby budujemy własną siłę. Każde odniesione zwycięstwo należy natychmiast wykorzystać, zagospodarować. Ciężko wywalczone zwycięstwo pójdzie na marne, jeśli zostawimy wrogom czas na przegrupowanie. Zamieszanie i zniszczenia w siłach wroga można otrzymać przez atak ogniowy. Takich ataków Sun Tzu wyróżnia pięć rodza-

jów: na ludzi, na zapasy, na transport z dostawami, na arsenały, na formacje [Sun Zi 2003, 122]. Niepokój w obozie wroga prowadzi do osłabienia i podziałów, pozwala to odnieść szybkie zwycięstwo niskim kosztem.

Koncepcję efektywnego działania przedstawioną przez Sun Tzu, Donald G. Krause sprowadza do 10 podstawowych zasad:

- 1) Ucz się walczyć. Podejmowane działanie powinno być realnie skalkulowane. Eliminować należy ryzyko związane z niewiedzą. Angażowanie własnych środków powinno przynosić jasne korzyści. Podejmowane decyzje muszą wynikać z obiektywnego myślenia, a nie emocjonalnego szału. Utrata emocjonalnej kontroli upośledza i krępuje.
- 2) Wskazuj drogę. Postępując według wyznawanych zasad przywódca wyznacza swoim podwładnym kierunek. Zyskuje ich aprobatę dla postulowanych postaw.
- 3) Działaj dobrze. Efektywne działanie poprzedza staranne planowanie. Pozwala ono rozpocząć działanie w odpowiednim czasie, przy sprzyjających warunkach. Należy poskromić własne pragnienia, cierpliwie budując sukces. Przygotowując pozycję, w której pozostajemy niepokonani, oczekiwać momentu, kiedy należy podjąć szybkie działanie.
- 4) Znaj fakty. Podstawą sukcesu jest zarządzanie informacjami. Zbieranie wiarygodnych informacji pozwala podejmować trafne decyzje. Rozpowszechnianie fałszywych informacji pozwala zmylić przeciwnika. Należy odrzucać niczym niepotwierdzone założenia i spekulacje. należy szukać źródeł rzetelnych informacji. Możliwe jest wtedy oszacowanie prawdopodobieństwa sukcesu przed podjęciem działania.
- 5) Oczekuj najgorszego. Nie można zakładać bezczynności lub nieudolności przeciwnika. Dlatego należy być przygotowanym na wszelkie ewentualności. Trudnych problemów nie rozwiąże się tylko w oparciu o strategię. Potrzebne są odpowiednie zasoby. Ich brak zmniejsza szanse na sukces. Należy szukać i skupiać swe siły na najslabszych punktach przeciwnika, jednak nigdy nie wolno go lekceważyć.
- 6) Zawładnij dniem. Nie marnuj mijających chwil. Celem działania jest szybkie zwycięstwo. Należy szukać prostych rozwiązań. Są one efektywne, niekosztowne i szybkie. Wyprzedzenie przeciwnika w działaniu wymusza jego reakcje. Daje przewagę i pozwala dyktować wa-

runki. Tak jak płynąca woda unika wzniesień, szukając najprostszej drogi w dół, tak prowadząca do sukcesu strategia opiera się na prostych metodach. Złożoność podnosi koszty.

- 7) Pal mosty. Stawiając ludzi w trudnym położeniu, odbierając im drogę odwrotu, stawiając wysokie wymagania jednoczymy ich. Jeżeli podwładni wiedzą, że brak współpracy grozi klęską, rośnie ich poświęcenie dla realizacji zakładanego celu. Przywódca buduje zaangażowanie podwładnych, wskazując im jasny cel oraz korzyści jakie przyniesie jego realizacja. Ludzi należy dobrze traktować, aby pozyskać ich przychylność.
- 8) Rób to lepiej. Efektywna taktyka opiera się na nieprzewidywalności. Innowacyjność pozwala na pełne zwycięstwo. Przeciwnik nie może przygotować obrony przeciw czemuś nieoczekiwanemu, zaskakującemu. Wielka liczba małych ulepszeń może powodować wielką zmianę. Innowacyjność w zastosowaniu posiadanych zasobów daje niewyczerpaną liczbę możliwości działania.
- 9) Jednocz. Ważnymi czynnikami są organizacja, komunikacja i wyszkolenie. Jeżeli oczekiwania stawiane względem ludzi są jasne, a struktura organizacji odpowiednia do zadań, dowódca zyskuje posłuch i zaufanie, niezależnie od okoliczności. Efektywne szkolenia powinny być ciekawe, powodować powszechne zrozumienie. Zadaniem szkolenia jest zbudowanie lojalności. Dopiero lojalnymi ludźmi można sterować za pomocą kar. Zapoznanie podwładnych z zasadami daje im poczucie stabilności. Troska o ich zdrowie i morale pozwala najefektywniej wykorzystywać ich możliwości i energię.
- 10) Pozostawaj nieodgadniony. Utrzymuj przeciwnika w niepewności. Kamuflując swoje plany oddalamy od nich groźbę kontrataku. Realizując plan nieznaną przeciwnikowi, zmuszamy go do reakcji, która nie pozwala mu na pełne wykorzystanie posiadanych zasobów. Pozwala to przejść kontrolę nad sytuacją. Ukrywanie celu ataku, uniemożliwia przeciwnikowi koncentrację sił na jego obronie. Zmusza do podzielenia i osłabienia sił [Krause 2004, 113 – 119].

PODSUMOWANIE

W czasie, w którym żył i tworzył Sun Tzu miały miejsce daleko idące zmiany kulturowe i polityczne. Wojny przestały być wyznacznymi zasadami etykiety spótkaniami dżentelmenów. Krwawe batalie decydowały o losach setek ludzi. ogólnie armie stały się narzędziem do walki o hegemonię. Rezultatem ich działania mogło być, i często było, unicestwienie wrogiego, konkurującego w wyścigu do władzy zwierzchniej, państwa. Pokrętne manewry polityczne władców wprowadzały w relacjach międzypaństwowych zwodniczy zamęt. Nie dokonując moralnej oceny swoich czasów Sun Tzu, rozumiejąc że wojna decyduje o „życiu i śmierci” państw, dokonuje analizy tego zjawiska i tworzy model, który ma zapewnić im bezpieczeństwo. Starał się opisać zasady budujące prawdziwą użyteczność armii, sposoby ich skutecznego i efektywnego użycia dla osiągnięcia zamierzonego celu – zwycięstwa, gwarantującego trwanie i rozwój państwa. Zwrócił uwagę, że o podejmowaniu działań nie powinny decydować ambicje, emocje, strach czy pośpiech. Armii nie wolno pochopnie wystawić do walki. Należy zapewnić jej takie środki, by nie mogła zostać pokonana. Długo trwające działania wojenne wyniszczające ekonomicznie należy zaplanować tak, aby szybko osiągnąć założone cele – opanowanie potrzebnych zasobów.

Elastyczne wykorzystanie warunków pozwala na minimalizowanie strat własnych. „Jak powtarza Sun Tzu w całej „Sztuce wojny”, trzeba dokonać oceny zdobytych informacji, przeprowadzić wywiad. Podejmowanie decyzji powinny mieć swoje oparcie w rzetelnej informacji. Analizowana powinna zostać nie tylko pozycja przeciwnika, ale i sytuacja własna. Przedbitewna analiza siły, jedności, kompetencji władz, zaplecza gospodarczego, liczebności, dyscypliny itp. pozwala budować ogólną strategię działania. Zaplanowane działanie musi uwzględnić teren, w jakim ma się ono odbyć. Wykorzystanie stworzonych przez teren warunków minimalizuje wymagane nakłady. Dowodzenie i podejmowanie decyzji nie może odbywać się w próżni, nie może podlegać emocjom, optymistycznym poglądom ani nacjonalistycznej euforii” [Sawyer w: Sun Tzu, 2004, 118].

Nadrzędnym celem działania jest zachowanie państwa, a co za tym idzie życia ludzi, którzy go stanowią. Wystawiając wielotysięczne armie i przeznaczając na to ogromne środki nieludzkim wydaje się uruchamianie ich, gdy nieznana jest sytuacja wroga. Pokonać wroga można, gdy z wyprzedzeniem zdobędzie się wiedzę o nim. „Takiej wiedzy nie uzyskuje się od zjaw ani du-

chów, ani na podstawie wniosków wypływających z różnych zjawisk, nie z obserwacji Nieba, ale od ludzi, ponieważ jest to wiedza o rzeczywistej sytuacji nieprzyjaciela” [Sun Tzu, Sun Pin 2004, 134]. Postulując użycie szpiegów Sun Tzu odrzuca nie tylko tradycyjne zasady szczerości i zaufania, ale podejmowanie decyzji na podstawie przesłanek paranormalnych. Jednak za naprawdę cenne uznaje Sun Tzu pokonanie planów przeciwnika. Zablokowanie jego działań i założonych celów bez podjęcia walki. Zabiegi dyplomatyczne czy zerwanie sojuszu minimalizuje nakłady. Należy uświadomić sobie, jakie są warunki odniesienia zwycięstwa.

Ze względu na wagę podejmowanych decyzji niezwykle ważna jest osoba dowódcy. Aby w pełni wykorzystać pozostawioną mu niezależność, swobodę podejmowania decyzji, musi odznaczać się szeroką wiedzą oraz odpowiednimi cechami charakteru. Mądrość, wiarygodność i dobroduszość powinny iść w parze z odwagą i surowością. Osiąganie założonych celów wymaga nie tylko umiejętności analitycznych i kreatywności, ale też dyscypliny i opanowania.

Będąc pewnym lojalności dowódcy, władca powinien obdarzyć go zaufaniem i przekazać pełnię władzy w dziedzinie wojskowości. Nie wolno władzy cywilnej ingerować w dziedzinę, w której nie jest kompetentna. To zadaniem dowódcy jest zachowanie równowagi między karaniem i nagradzaniem.

Istotnym elementem w budowaniu dyscypliny i sprawnej organizacji jest duch – „CHI”. Żołnierze walczą lepiej, gdy zabezpieczono ich potrzeby - jedzenie, wypoczynek, uzbrojenie. Przedłużające się kampanie obniżają zapał, dlatego ważna jest sprawność podejmowanych działań. Zadaniem dowódcy jest budowanie odpowiedniego nastawienia ludzi, oddanie i zaangażowanie.

Sun Tzu zaleca, aby podstępami i wprowadzaniem w błąd, dezorganizować poczynania przeciwnika. Wykorzystując jego słabość dla swoich celów ułatwiamy sobie drogę do celu. Stwarzanie pozorów, dezinformacja zapewnia kontrolę nad sytuacją. Manipulowanie informacją o planach własnych uniemożliwi przeciwnikowi ich powstrzymanie.

Swoje siły należy kierować na wybrane punkty, również luki pozostawione przez przeciwnika. Taktyka powinna uwzględnić cechy terenu. Wykonywane manewry służą wykorzystywaniu terenu dla zbudowania przewagi. Odpowiednie rozlokowanie sił daje im dodatkowy impet. Dla uzyskania efektu możliwe jest użycie „klasycznych” i „nieklasycznych” metod walki. Kreatywne

wykorzystanie środków dopuszcza odejście od powszechnie znanych i stosowanych konwencjonalnych sposobów zachowań. Oznacza to pełną elastyczność względem warunków. „Jeżeli klasyczny atak jest niespodziewany, to staje się nieklasyczny” [Sawyer w: Sun Tzu, Sun Pin, 2004, 49]. Łatwiej pokonać zaskoczonego przeciwnika.

Wybrawszy odpowiedni moment i atakując z maksymalną siłą nie można zostawić przeciwnikowi czasu na reakcję. Nękanego ciągłymi zaczepkami, osłabianego i zdezorientowanego przeciwnika należy zwabić na pozycje, która jest korzystna dla nas. Sun Tzu stwierdza, że walkę należy podejmować tylko gdy przewiduje się zwycięstwo. Dokładne planowanie zaczyna się od organizacji własnych, niezdobytch pozycji obronnych. One mają stać się punktem wyjścia do szybkiego i dobrze skalkulowanego ataku tak, by małym kosztem i przy minimalnym wysiłku odnieść ogromne korzyści.

Stworzony przez Sun Tzu model bezpieczeństwa państwa jest silnie uzależniony i nastawiony na korzystanie z informacji. Podstawą działania są zdobywane dane. Ich oszacowanie pozwala zredukować niepewność i zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu. Podejmowane działanie nie może opierać się na przypuszczeniach i niepotwierdzonych opiniach. Reagowanie na zmiany otoczenia wiąże się z elastycznością, szybkim i efektywnym dostosowaniem się do zmian środowiska, które zwiększa zdolność osiągnięcia wybranego celu.

Sun Tzu stwierdza, że zwykłą kolejnością prowadzenia wojny jest to, iż wódz rozpoczyna przygotowania do walki po otrzymaniu rozkazu od władcy. Armia zostaje powołana do wykonania określonego zadania, w odpowiedzi na specyficzne zagrożenia lub możliwości, które pojawiają się przed państwem.

Otrzymując od władcy pełnię władzy, niezbędną do realizacji wyznaczonych celów, wódz rozpoczyna przygotowania. Gromadzi wojsko, mobilizuje ludność, jednoczy armię w harmonijną całość. Przygotowane zasoby mają umożliwić szybkie pokonanie wroga, przy minimalnych stratach własnych. Zasobem, który zajął główne miejsce w koncepcji Sun Tzu stała się informacja. Dowódcy odnoszą zwycięstwo, jeżeli uda im się uzyskać precyzyjne wiadomości o otoczeniu i przeciwniku. Dzięki swoim umiejętnościom, dowódcy potrafią szybko spożytkować zdobytą wiedzę. W ten sposób armia staje się organizacją infocentryczną, której wszelkie działania są nastawione na zbieranie, analizowanie, wykorzystanie i wysyłanie informacji. Sun Tzu podkreśla

rolę dezinformacji. Manipulowanie informacjami o własnych planach, wprowadzanie przeciwnika w błąd, wzmacnia swobodę działania. Uzyskanie wiarygodnych informacji pozwala rozpoznać prawdopodobieństwo zwycięstwa. Zredukowane zostaje ryzyko wpływu nieznanymi zdarzeń. Armia musi stale dostosowywać się do zmian otoczenia. Zdolność adaptacji, dostosowania swojej struktury do wymagań stawianych przez otoczenie, pozwala realizować wybrane cele. Szybka reakcja na zmiany pozwala przystosować się, doskonalić swoją skuteczność.

Sun Tzu postrzegał armie w wyraźnym związku z otoczeniem, w jakim działa. Decyzje stojące w sprzeczności z warunkami burzyły harmonię i skazywały na porażkę. Od momentu powstania „Sztuki wojny” ludzkość dokonała ogromnego postępu cywilizacyjnego. Rozwój dorobku materialnego, budowa infrastruktury związanej z komunikacją (drogi, pociągi, samoloty) pozwoliły ograniczyć wpływ środowiska przyrodniczego. Jednak zmiany obyczajowe, globalizacja procesów politycznych i społecznych sprawiły, że na działania państw znaczący wpływ zaczęły mieć inne czynniki. Ich otoczenie stało się bardziej złożone. Składają się na nie czynniki międzynarodowe, polityczno – prawne, demograficzne, socjokulturowe, ekonomiczne i technologiczne. Ciągły rozwój technologii wymaga sporych nakładów i wymusza większą otwartość na zmiany. Pluralizm życia społecznego, różnorodność postaw i swoboda wyborów, podniosły znaczenie informacji, promocji i marketingu. Niemal odrębną dyscypliną stało się budowanie budżetu i zarządzanie finansami. Rośnie znaczenie różnego rodzaju specjalistów. O sile armii nie decyduje już tylko liczba jej członków, których całe wyszkolenie to musztra. Złożoność otoczenia podnosi tylko znaczenie starannej jego analizy. Podstawą sukcesu jest rzetelność informacji posiadanych o konkurentach i sobie Sun Tzu podkreślał znaczenie przewodników znających teren. Dziś podobną rolę pełnią eksperci, fachowi doradcy przygotowujący raporty i analizy.

Współczesne założenia walki zbrojnej opierają się na minimalizacji kosztów własnych, strat i zniszczeń [Czupryński 2012, 25-46]. Niezmiennym celem walki jest pobicie przeciwnika i osiągnięcie zwycięstwa. Jednak zmienia się definiowanie zwycięstwa. nie traci na ważności, ale wymaga innego definiowania zwycięstwa. Nowoczesne środki umożliwiają paraliżowanie działań przeciwnika i osiąganie celu operacyjnego bez toczenia bitew. Coraz ważniejszy staje się wywiad rozumiany jako informacja niezbędna do podejmo-

wania decyzji [Minkina 2012, 167-187]. Jest ona produktem wynikającym z przetwarzania, zbierania, integracji, oceny, analizy oraz interpretacji dostępnych danych. Jej zastosowanie umożliwia wpływanie na podmioty zewnętrzne i realizację własnych interesów. Wykorzystywani do tego mogą być np. „podwójni” szpiegowie, których wysła się do obozu przeciwnika. Ich zadaniem jest rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji, które osłabia wroga [Faligot 2009, 383].

Model stworzony przez Sun Tzu wywołuje refleksję o prakseologii rozumianej jako nauka „o sprawności działalności ludzkiej [Kotarbiński 1975, 13]. Kieruje uwagę na użyteczność działań prowadzonych dla zapewnienia bezpieczeństwa państwa. Jego przydatność, celowość i sprawność (skuteczności i gospodarności) ma pozwolić na najpełniejszą realizację wyznaczonego celu. Kładzie nacisk na rolę wykształcenia i doboru odpowiednich kadr decyzyjnych, które będą umiały sprawnie zarządzać, decydując o tym, co należy zrobić i jak efektywnie wykorzystywać zasoby państwa.

SPIS LITERATURY

- Clausewitz C.von, *O wojnie*, Gliwice 2013.
- Czupryński A., *Przemoc militarna we współczesnym świecie*, w: *Współczesne bezpieczeństwo militarne*, red. naukowa: M. Kubiak, A. Turek, Warszawa-Siedlce 2012.
- Faligot R., *Tajne służby chińskie. Od Mao do igrzysk olimpijskich*, Katowice 2009.
- Gernet J., *Chiny starożytne (od początków do ustanowienia cesarstwa)*, Warszawa 1966.
- Interdyscyplinarność nauk o bezpieczeństwie*, red. K. Raczkowski, K. Żukowska, M. Żuber, Warszawa 2013.
- Kotarbiński T., *Hasło dobrej roboty*, Warszawa 1975.
- Krause D.G., *Sztuka wojny w biznesie*, Gliwice 2004.
- Kunstler M., *Pierwsze wieki cesarstwa chińskiego*, Warszawa 2007.
- Minkina M., *Problem badań nad wywiadem*, w: *Współczesne bezpieczeństwo polityczne*, red. naukowa: S. Jaczyński, M. Kubiak, M. Minkina, Warszawa-Siedlce 2012.
- Pokruszyński W., *Teoretyczne aspekty bezpieczeństwa*, Józefów 2010.
- Sawyer R. D., *Wstęp* w: Sun Tzu, Sun Pin, *Sztuka wojny*, Gliwice 2004.
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa 2008.
- Stiller R., *Chińska wojna z tysiącleci*, w: Sun Zi, *Sztuka wojenna*, Kraków 2003
- Sun Tzu, Sun Pin, *Sztuka wojny*, Gliwice 2004.
- Sun Zi, *Sztuka wojenna*, Kraków 2003.
- Współczesne bezpieczeństwo militarne*, red. naukowa: M. Kubiak, A. Turek, Warszawa-Siedlce 2012.

Współczesne bezpieczeństwo polityczne, red. naukowa: S. Jaczyński, M. Kubiak, M. Minkina,
Warszawa-Siedlce 2012.

Zieliński E., *Wstęp do nauki o państwie i polityce*, Warszawa 1999.