

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

**Filozofia i praktyka
oddziaływania na bieg zdarzeń**

Mecenat publikacji:

mtp
GRUPA

Percepcja jest wszystkim

Wstęp

Co to jest percepcja

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

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

Obserwacja → Orientacja → Decyzja → Akcja.

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

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

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

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

Faza orientacji to proces przetwarzania informacji, w tym zdolność wykrywania m.in. metodą dedukcji i patrzenia na obraz sytuacji z różnych punktów widzenia. Według modelu OODA wszystkie cztery fazy zachodzą równolegle, pozwalając na wybór optymalnej procedury działania i koordynowanie jej w trakcie realizacji.

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

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

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

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

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

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

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

Ludzie z wyobraźnią poszukiwani

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

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

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

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

O złych książkach Lem stwierdził, że pisane są tak, by odbiorca mógł jednocześnie pogрузić się w bezpiecznym zdziwieniu i pozostać niewytraconym ze swojej życiowej filozofii. Ta „życiowa filozofia” to coś, co w tej książce będziemy nazywali zdolnością postrzegania pewnego zestawu prawidłowości, a więc percepcją.

A percepcja jest wszystkim.

Percepcja a działanie

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

⁴ *Document d'orientation de l'innovation de Defense (DOID) 2019: les nouvelles ambitions du ministere en matiere d'innovation*, <https://www.defense.gouv.fr/actualites/articles/document-d-orientation-de-l-innovation-de-defense-doid-2019-les-nouvelles-ambitions-du-ministere-en-matiere-d-innovation>, [dostęp: 2020.03.31].

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

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

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

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

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

A prawda was wyzwoli...

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A percepcja jest wszystkim.

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

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

„Czymże jest prawda?”

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

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

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

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

⁸ Łk 23:4.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A percepcja jest wszystkim.

„Nazwy zastaniają rzeczy”

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

Żeby opanować świat, trzeba go najpierw nazwać.

Świetnym spostrzeżeniem podzielił się ze światem czeski pisarz Karel Čapek:

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

Pogłębmy nasz wgląd wyznaniem Alberta Einsteina:

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

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

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

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

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

A percepcje? A percepcje są wszystkim.

Więźniowie własnej wizji świata

Jedną z najbardziej trafnych i spójnych wizji na temat tego, jak ludzie postrzegają świat i budują swoje rozumienie

jego natury jest książka Thomasa Kuhna *Struktura rewolucji naukowych*. Skomplikowany wywód o zdolności radykalnej zmiany wizji świata Kuhn ubarwia opisem niezwykle doniosłego eksperymentu z urządzeniem do szybkiego wyświetlania obrazów.

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

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

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

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

że widzimy to, co rozumiemy¹⁴. Doświadczenie i jego efekt na uczestnikach moim zdaniem klarownie demonstruje, że za pomocą odpowiednich zabiegów możliwe jest indukowanie bezzradności percepcyjnej, która z kolei przełoży się może na paraliż decyzyjny, a w dalszej kolejności na efekt podobny do lub będący w swej istocie wyuczoną bezzradnością. Broń wywołująca tak definiowane zaburzenia myślowe to podstawowy oręż współczesnych wojen informacyjnych. Rozwinięcie kwestii znane jest w psychologii jako tzw. dysonans percepcyjny. Można ją podsumować za pomocą niezwykle trafnego spostrzeżenia francuskiego filozofa Henriego Bergsona:

Oko widzi tylko to, co umysł gotowy jest przyjąć.

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

Percepcja jest wszystkim.

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

¹⁵ Łac. Kartagina musi zostać zniszczona.

Tekst redakcyjny

Moc, Forma oraz powodowanie przeciwnikiem

Zarządzanie parametrami zdolności bojowej stron konfrontacji

*Bezforemność*¹, *Forma* z jej ekstremalnymi stanami nazywanymi *Pełnią* i *Pustką* oraz *Moc* to trzy absolutnie fundamentalne koncepcje, którymi operuje autor *Sztuki wojny*. Są jego zestawem narzędzi koncepcyjnych, za których pomocą postrzega bieg zdarzeń i wpływa na niego. Są instrumentem do regulowania dynamicznie zmieniających się możliwości stron starcia. Uczestnicy wszelkich starć dążą, aby optymalnie oddziaływać na siebie i na przeciwnika.

Przeto mistrz wojowania do mistrzostwa swego dochodzi, Moc budując, a nie przez rozkazów wydawanie. Bez żołnierzy starań się on obywa, a na kształtowaniu i powodowaniu Mocą polega. A kto na Mocy polega, ludzi pcha do walki, aż na podobieństwo bali i kamieni się toczą. Naturą onych nieporuszoność jest, gdy na płaskiej ziemi leżą, pędu zaś na pochyłości nabierają. Kanciaste nieruchomo trwają, a okrągłe w dół się toczą. (V. 11–12)

Zaryzykuję twierdzenie następujące: gdyby z całego traktatu Sun Zi, usunąć wszystko oprócz tego właśnie passusu oraz następującego za nim „Z tego mistrza wojowania *Moc* płynie...” z kolejnego akapitu, dzieło nadal zachowałoby

¹ To nieuchwytność i niedefiniowalność, najwyższy stan własnej armii, jej *Formy*.

swoją wartość. Mistrz wojowania rozumie *Dao*, tj. prawa działania ludzi i świata, w którym oni funkcjonują – człowiek taki nazywany jest w starożytnych traktatach Świętym Mężem *shengren* 聖人. Do osiągnięcia celu stwarza on różnicę potencjału. Minimalnym, niezauważonym wysiłkiem (to zasada *wuwei*, minimalizacji wysiłku) układa sprawę po swojej myśli, a one swoim naturalnym biegiem „robią, co trzeba”.

Wystarczy zbudować swoją percepcję świata i instrumentarium oddziaływania w myśl zaproponowanych przez mistrza Suna pojęć, aby niepotrzebną była lektura całej reszty traktatu. Wystarczy pojąć *Dao* (naczelną zasadę, wedle której dzieją się wszelkie rzeczy), a w przypadku traktatu – *dao wojowania*, by posiadać zdolność przewidywania tego, jak potoczą się wydarzenia². Sun Zi pisze to wprost w kilku miejscach traktatu. Warto tu też przywołać starożytną sentencję, która definiuje koncepcję *wuwei*:

Święty mąż, gdy ujrzy ziarenko, zrozumie,
co [z niego wykiełkuje i] wyrośnie;
zobaczy początek i pojmie koniec³.

Ale z punktu widzenia wodza czy ogólnie decydenta, liczy się zdolność oddziaływania. Zdolność osiągnięcia zamierzonych efektów. Istota *Mocy* to władza nad przebiegiem zdarzeń. To dominacja nad pozostałymi. A dominacja to gwarancja przetrwania.

² Sprawę można wyrazić za pomocą frazy „ograniczać i poszerzać pola manewru” swoje i przeciwnika. Idąc tym tropem *Bezforemność* można zdefiniować jako tak duże poszerzenie swojego manewru (przede wszystkim postrzeganego przez przeciwnika), że stajemy się dla niego kompletnie nieprzewidywalni. Na marginesie, w obiegu jest trafne powiedzenie: istotą władzy, jaką dają pieniądze, są opcje działania.

³ Chiń. *Shengren jian wei yi zhi meng, jian duan yi zhi mo* 聖人見微以知萌, 見端以知末.

Forma w traktacie Sun Zi

Forma to ogół czynników zewnętrznych, które decydują o tym, jak *Moc* armii dynamicznie rośnie i maleje. Teren i okoliczności, w jakich operuje armia, decydują o jej sprawności czy też zdolności do realizacji misji. Z biegiem czasu lub w trakcie przemieszczania się armii, mogą one zmieniać się radykalnie i nieliniowo, w sposób trudny do przewidzenia. Dywizja pancerna na suchym stepie lub pustyni w pełni wykorzysta swoje możliwości operowania manewrem i zaskoczeniem. Na bagnach już nie.

Natężenie lub wpływ na wartość bojową tych czynników zewnętrznych zmienia się (zwykle oscyluje) zgodnie z prawidłami, które można rozpoznać, sparametryzować. Można się do nich też dostroić z planami i ich realizacją. Będą to: korzystne warunki przyrodnicze (ukształtowanie terenu, klimat), dostępność surowców (do budowania siły gospodarczej), pory roku i pory dnia.

Pomocne metafory i terminy bliskoznaczne

Znak *shi* 勢 jako taki ma wiele znaczeń: siła, energia, moc, pęd, potencjał ale też sytuacja i warunki albo władza lub pozycja (ciała). W niektórych kontekstach to trend wydarzeń (ang. *trend of things*).

Autor traktatu za pomocą metafory wody i przykładów opisuje *Moc* jako niepowstrzymany żywioł. Natura tego żywiołu sprawia, że w przestrzeni fizycznej woda omija skały, a unosi piasek. Moc umożliwia więc przewidywanie zdarzeń i niejako narzuca optymalne zachowanie. Armia zaś ma, zgodnie ze swoją naturą, omijać *Pelnię* przeciwnika, a swą niszczycielską siłą odnajdywać jego *Pustkę*.

Przemożna Siła armii to potencjał, jaki wódz⁴ buduje, regulując tempo oscylacji swoich własnych parametrów i parametrów przeciwnika. Obejmuje to budowanie lub niwelowanie rzeczywistej siły, ale i fałszowanie obrazów mentalnych (m.in. pozornych zagrożeń) tak, aby przeciwnik przy swoich decyzjach niepostrzeżenie dla siebie tracił *Moc*⁵.

Moc jako zespół czynników i parametrów decydujących o zdolności oddziaływania na przeciwnika to coś, co w fizyce nazywa się energią potencjalną. To masa wody spiętrzona za tamą, to siła napiętej cięciwy łuku lub kuszy, która wyrzuca strzałę. Termin „energia potencjalna” pożyczony z fizyki, bardzo dobrze oddaje myśl Sun Zi. Wartościową metaforą jest też pojęcie „masy bezwładnej”, od której zależy efekt wywierany przez rozmaite siły (składniki *Mocy*). W języku angielskim występuje fraza „they maintained the operational momentum” (zachowali inicjatywę operacyjną).

Dobrym terminem bliskoznacznym dla *Mocy* są „siły rynku” (ang. *market forces*), coś potężnego niemal niesterowalnego – dość łatwo się pod nie podpiąć, trudno im przeciwstawić. Ten używany w sferze ekonomii termin jest koncepcyjnie oswojony, a więc bardzo użyteczny dla nas – w podobny sposób co używany w kontekście historii termin „siły historycznej konieczności”. Czytelnikom cyklu *Fundacja* Isaaca Asimova, natychmiast przyjdą na myśl „siły psychohistorii”. Czym potężniejsze są „trendy wydarzeń” tym trudniej nimi kierować i tym mniej są podatne na anomalie i kaprysy okoliczności – wybitne jednostki czy np. pogodę, o której w swoim tekście wspominał prof. Orłowski, pisząc o wrześniu 1939 (s. 423).

⁴ Precyzyjniej „agent”, czyli podmiot oddziałujący.

⁵ K. Gawlikowski w swoim przekładzie wspomina, że późniejsze interpretacje traktatu (od średniowiecza) kładły nacisk na manipulację sytuacją, co wypaczało myśl Sun Zi, dla którego *Moc* jako energia potencjalna wynikała równoprawnie z energii potencjalnej samego czynnika sprawczego, jak i środowiska, w którym przejawiać ma się jego oddziaływanie.

Koncepcja *wuwei*

W powieści *Fundacja*, twórca psychohistorii, zapytany, jak łatwo zmienić historię rodzaju ludzkiego, odparł:

Przeciwnie – z wielkim trudem. [...] Psychohistoryczny bieg wydarzeń na gęsto zaludnionej planecie ma wysoką inercję. Aby go zmienić, trzeba mu przeciwstawić coś, co charakteryzowałoby się podobną inercją. Musiałaby być to albo taka sama liczba ludzi, albo – w przypadku gdyby liczba ta była stosunkowo niewielka – musiałoby upłynąć bardzo wiele czasu, zanim nastąpiłaby pożądana zmiana. [...] Znajdujemy się w krytycznym momencie historii. Trzeba tylko... tylko trochę zmienić bieg przyszłych wydarzeń nadciągających ogromną, niezmierną masą...

Z tych wszystkich rozważań wyłania się taka obserwacja, że mistrz wojowania rozumie trendy wszechrzeczy, rozumie „siły rynku” popychające do działania i pojedynczych ludzi, i całe ich masy – czy to masy wojska czy mieszkańców państwa. Mistrz działa w myśl przypisywanej taoizmowi koncepcji *wuwei*, czyli dostrojenia swoich ingerencji w bieg rzeczy do trendu wydarzeń. Odnosząc się do słów traktatu, zamiast rozkazywać ludziom „zrób to, nie rób tego”, dostosowuje pęd wydarzeń do swoich celów i cele do pędu. A inni, w tym przeciwnik, odkrywają poniewczasie, że kierują nimi nie ich własne decyzje, lecz „inercja” logiki wydarzeń.

Składniki *Mocy*

Do wiązki parametrów *Mocy* możemy zaliczyć parametry ludzkie, naturalne i techniczne:

- układ okoliczności rodzący zdolność oddziaływania: pora dnia, pora roku, ukształtowanie terenu;
- zasoby materialne potrzebne do prowadzenia walki: infrastruktura produkcyjna i potencjał przemysłowy państwa, które wystawia armię, jakość i wyrafinowanie techniczne broni (np. ogień grecki dla Bizancjum);
- duch bojowy, nastrój, doświadczenie wojsk, wypoczęcie lub gotowość bojowa, *fortitude*⁶;
- gotowości do poświęcenia się walczących dla dobra kolektywnego;
- mentalność, nawyki i kultura pracy; talenty i techniki dowodzenia kadry dowódczej (jakość materiału ludzkiego, zasobów ludzkich);
- zdolność opracowania i wcielenia w życie forteli wojennych;
- przewaga moralna (np. ideologia usprawiedliwiająca napaść na sąsiada).

Całokształt istotnych parametrów *Mocy* jest dynamicznym układem rodzącym zdolność oddziaływania na sytuację. Sprawność, z jaką generał dowodzący zarządza tą zdolnością, zależy zaś od jego umiejętności dostrojenia się do ich naturalnych zmienności⁷. Władca i wódz mają generować ten czynnik, dostrajając się do sytuacji. Mają kreować warunki dla generowania *Mocy* u siebie, a przy tym aktywnie oddziaływać na przeciwnika, by on swoją *Moc* tracił.

Wszystkie te czynniki *Formy* wpływają oczywiście na *Moc*, którą zawiaduje wódz. Wódz powinien być dostrojony do dynamicznie zmieniających się parametrów

⁶ In. duch bojowy, siła umysłu, która pozwala przetrwać ból lub przeciwności z odwagą. Tu: przeciwieństwo wyuczonej bezradności.

⁷ In. fluktuacji, oscylacji.

własnych, przeciwnika, areny na której wywiera swoje oddziaływanie. Potężna armia może w określonych warunkach (przejście przez wąski wąwóz) czasowo gwałtownie stracić swoją *Moc*. Armia nieliczna, o słabej *Mocy*, przemieściwszy się do strategicznego miejsca (jak np. Termopile) jest w stanie zrównać się potencjałem z obiektywnie dalece potężniejszym przeciwnikiem) i osiągnąć *Moc* zdolną całkowicie zmienić układ sił lub kalkulowany wcześniej przez strony rezultat konfrontacji. Może to być czyn niezwykłej śmiałości (uznany za niemożliwy do realizacji), innowacja techniczna, doniosłe samo w sobie (np. zabicie admirała Yamamoto) lub ogólnie – kluczowe słowo – nieprzewidywalna⁸.

Przykłady i „gimnastyka koncepcyjna”

Za wręcz idealny przykład można uznać anegdotę o usunięciu z hotelu niepożądanego osoby, przedstawioną na początku tekstu J. Duczmalewskiego (s. 277). Inny przykład: można komuś nakazać zdjąć koszulę, a można też podwyższyć temperaturę w pomieszczeniu – koszula zostanie zdjęta. Aby zmienić zachowanie uczestników obrotu gospodarczego można wprowadzać nowe prawa i regulacje. Wystarczy jednak zmienić stopy procentowe, a dotknięci zmianą zaczną podejmować decyzje zgodne z nową sytuacją... kierując się nie wytycznymi, ale własną kalkulacją zysku.

Przykład dłuższy, bliższy mi osobiście, ale hipotetyczny, gdyż subiektywnie domniemuję premedytację. Dotyczy losów wyjątkowej części naszej pop-kultury – wszechświata *Gwiezdných wojen*, a konkretnie jego ostatniej kinowej

⁸ W tym sensie, że nie uwzględnia się jej w kalkulacjach jako zbyt nieprawdopodobną. Taki rodzaj anomalii zwie się „czarnym łabędziem”. Doktryna użycia sił specjalnych to stawianie przeciwnika przed czymś nieprzewidywalnym, do czego służy narzędzie myślenia, poza schematami ang. *outside the box*.

trylogii. Wszechświat ten to nie tylko filmy kinowe, ale setki gier, książek, przedmiotów kolekcjonerskich, przebieranie się za ulubione postacie przez dziesiątki tysięcy fanów itp. Słowem – wariactwo. Ale pozytywne, z pasją.

Znaczna część fanów bardzo źle odebrała strukturę narracji z najnowszej trzyczęściowej opowieści. Podstawowym zarzutem spośród wielu było to, że główna bohaterka osiąga wszystko bez treningu i wysiłku, m.in. pokonuje swojego arcyprzeciwnika w pierwszym starciu, podczas gdy jej odpowiednik Luke Skywalker z trylogii z lat 1977–1983, zanim stał się potężny, zbierał solidne cięgi. Decydetom kreatywnym, zwłaszcza reżyserom, zarzuca się niekompetencję w snuciu opowieści. Ale głównym decydetem była producentka Kathleen Kennedy, której zdjęcie w T-shircie z napisem *THE FORCE IS FEMALE* („Kopernik była kobietą”) dla wielu fanów stanowi odpowiednik wizerunku Szatana.

Istnieje więc hipotetyczna możliwość, że zniszczenie struktury ulubionego kawałka aktywności kulturowej całych rzesz przeważająco męskich odbiorców *Gwiezdnych wojen* jest działaniem celowym, epizodem wojny ideologicznej toczonej w USA przeciw dominacji mężczyzn, nazywanej m.in. walką z „patriarchalnym uciskiem”. Jeden z pokrzywdzonych fanów wyznał, że zakupił bilet na inny film, żeby nie dać zarobić inwestorom jego zdewastowanej właśnie krainy fantazji. Stary chiński traktat mówi: „Metodą oszustwa w jego istocie jest sprawić, by [tamten] coś zrobił, lecz odmówić mu zrozumienia, dlaczego sam chce tak uczynić.” (patrz s. 197).

Generowanie różnicy potencjału jest instrumentem myślowym o nadzwyczajnej użyteczności. Jako ćwiczenie spróbujmy wyrazić za jego pomocą dwa przykłady, które pojawiają się w innych miejscach tego tomu.

Przykład pierwszy tego, jak Mistrz Wojowania oddziałuje na świat będąc dostrojonym do Dao natury ludzkiej. Jeśli jest wodzem armii, manewruje tak, że jego własne wojska znajdują się na ziemi śmierci. Dzięki temu żołnierz będzie walczyć

w stanie desperacji (w traktacie ta obserwacja pojawia się wielokrotnie). Mistrz Wojowania wytwarza pewną różnicę potencjału w sferze morale: jego żołnierze walczą dając z siebie „sto dziesięć procent”, a armia tamtego, przymuszana rozkazami, nie... jest więc bardziej podatna na dezercję, pierzchnięcie z pola bitwy etc.

Drugim przykładem generowania i zaprzęgnięcia do swoich celów różnicy potencjału (patrz s. 355) jest mechanizm przepływu siły roboczej w UE. Państwa rdzenia Unii ustanawiają wolność podejmowania pracy w całej Unii. Ale różnice w zarobkach i sile gospodarek (to „nasza” różnica potencjału) sprawia, że przepływ jest jednokierunkowy: z krajów biedniejszych drenowani są cenni specjaliści (lekarze, hydraulicy, budowlańcy). A więc wojna (najgorsze z możliwych rozwiązań, jak pisał Sun Zi) nie jest konieczna do pozyskania zasobu, o który toczy się rywalizacja.

Pustka i Pełnia jako pozór i stan rzeczywisty

Większość parametrów definiujących zdolność oddziaływania narzędzia, jakim jest m.in. armia, zmienia się w cyklach lub po prostu zgodnie ze swoją naturą, co Chińczycy określają „każda rzecz ma swoje *dao*”. Sztuką zwyciężania będzie więc zmyślne regulowanie oscylacji parametrów swoich i przeciwnika. Wódz winien sprawić, że jego armia osiągnie optymalny stan – stan *Pełni*. Tamten będzie łatwym celem, gdy jego *Moc* będzie możliwie niska – gdy osiągnie stan *Pustki*.

Istotna jest tu różnica potencjału *Mocy*, a nie wartości bezwzględne! Jeśli więc wódz uderzy w optymalnej konfiguracji (tj. przy maksymalnej różnicy potencjałów) będzie to uderzeniem *Pełni* w *Pustkę* (Twardego w Miękkie), czyli ideałem, który wychwala Sun Zi.

Ale para pojęć *Pelnia* i *Pustka* ma drugie, równie ważne znaczenie – stan rzeczywisty i ułudą, pozór. By podjąć optymalne decyzje i działania, wódz musi obserwować stan nieprzyjaciela, aby zbudować świadomość sytuacyjną. W tradycji chińskiej obrazami mentalnymi tworzonymi w celu zmylenia nieprzyjaciela są *Pelnia* i *Pustka*. Można zmieniać dynamicznie jedno w drugie, można pozorować siłę, będąc słabym i odwrotnie. Wszystko to w celu wywarcia wpływu na decyzje przeciwnika.

Dyslokacja – powodowanie przeciwnikiem

Dyslokacja (ang. *dislocation*) to takie pokierowanie sytuacją i decyzjami przeciwnika, aby jego siły utraciły znaczenie w rozgrywce. Można wyróżnić kilka rodzajów dyslokacji:

- **pozycyjną i czasową**, gdy przeciwnik ma adekwatne siły, ale znalazł się w niewłaściwym miejscu lub czasie (w chwili rozstrzygnięcia losów konfliktu);
- **funkcjonalną**, przy której siły przeciwnika są nieadekwatne do zadania;
- **psychologiczną**, w przypadku której przeciwnik zostaje postawiony przed dylematem moralnym lub inną decyzją, której rozstrzygnięcie uniemożliwia mu zrealizowanie oddziaływania;
- **percepcyjną**, w której przeciwnik nie zdaje sobie sprawy, że jest obiektem oddziaływania – rozmaite niepomysłne zdarzenia interpretuje jako zaistniałe „naturalnie”, a nie w wyniku działań wrogich. Ten rodzaj dyslokacji dotyczy kwestii *Bezforemności*.

Wszystkie opisane powyżej prawidła są esencją konfliktów we wszelkich możliwych skalach, od życia osobistego,

do zmagania hegemonicznych. Uczestnik konfliktu winien posiadać zdolność do przełożenia swojego obrazu sytuacji na kilka różnych wizji sytuacji, co umożliwi mu rozpoznanie faktu uczestnictwa w konflikcie.

Najciekawszym w kontekście tzw. wojen informacyjnych jest jednak to ostatnie правило ukrywania oddziaływań. Jego działanie najbardziej obrazowo przedstawił Jacek Dukaj w powieści *Czarne oceany*. Jeden z uczestników narady zdefiniował stan spraw, którego zaistnienie byłoby symptodem (kłania się tu niepozorny, a kluczowy termin „definiowania zagrożeń”) rozpoczęcie wojny za pomocą nowo odkrytej technologii:

Po rozpętaniu Wojen Monadalnych, już w pierwszej ich fazie, nastąpi kompletne podporządkowanie nie uczestniczących w nich krajów i firm siłom dysponującym monadalnymi armiami. Stanie się to albo poprzez takie wptynięcie na umysły ich zarządców, iż zaczną podejmować wyłącznie złe decyzje [...] poprzez „skłonienie” owych zarządców do zawarcia odpowiednich umów wasalnych. Ostanie się jedynie owych kilka podmiotów liczących się w Wojnach, bo władających monadami. Po tym właśnie rozpoczyna początek fazy pierwszej: nastąpi szybka konsolidacja kapitałowa.

Na to inny z uczestników, „oświecony” obrazem mentalnym pierwszego, przywołał znane sobie świeże wydarzenie i stwierdził prosto: „Proszę państwa, Wojny Monadalne się już rozpoczęły”. ■

Konflikt jako fundament równowagi

Wybór ekonomiczny
jako alternatywa wobec wojny
na przykładzie rynków finansowych

Wojna to pokój.

George Orwell, *Rok 1984*

Wstęp. Altruizm i przymus

Konflikt w sprawach różnej wagi to naturalny element w zasadzie każdej międzyludzkiej relacji. Potrzeby jednostek w wielu aspektach są ze sobą wzajemnie sprzeczne. Rezygnacja z realizacji własnej potrzeby po to, by umożliwić zaspokojenie potrzeb innych osób, może być dobrowolnym aktem spełnienia powinności uwarunkowanej kulturowo, np. gdy rodzice poświęcają zaspokojenie własnych potrzeb, by zadbać o dzieci. Może też być efektem przymusu, gdy jednostka czy cała armia wykorzystuje przewagę do narzucenia swojej woli pokonanym. Może wreszcie być efektem wymiany, gdy zamiast na spacer dobrowolnie idziemy do pracy, by zapewnić sobie komfort finansowy.

Trudno liczyć na kulturowo motywowany altruizm w każdej konfliktowej sytuacji. Nawet, jeśli pojedyncze osoby są

w stanie zdobyć się na taką postawę w imię wyższych celów, trudno znaleźć analogiczne zachowania ze strony większych grup lub społeczności. Być może dlatego, że model współżycia oparty o potrzebę altruizmu okazuje się podatny na wandalizm: wystarczy jedna jednostka eksploatująca altruizm pozostałych, by postawy altruistyczne zostały zakwestionowane przez poczucie niesprawiedliwości, wykorzystania i frustracji.

Jeśli altruizm nie stanowi uniwersalnego rozwiązania naturalnych konfliktów, wymiana staje się (jedyną) alternatywą przymusu. Ekonomia, czyli nauka o motywacjach i dokonywaniu wyborów przy ograniczonych zasobach, skupia się na transakcyjnym, wymiennym, handlowym wymiarze naszych decyzji. Fakt, że nie wszystko może lub powinno być przedmiotem wymiany, jest nie tylko argumentem altruistów, wypowiedzianym często z oburzeniem wobec transakcyjnego podejścia ekonomistów. Fakt ten wykorzystuje się również jako oręż przy usprawiedliwianiu przymusu, agresji, wojny. Jeśli mistrz Sun Zi i jego sztuka mają rozstrzygać w danym konflikcie, oznacza to, że zawiódł zarówno altruizm, jak i próba wymiany.

Kiedy redaktor tomu zaproponował mi napisanie tego tekstu, jasno zdefiniował temat, który pozwoli związać w logiczną całość wypowiedzi ekspertów z wielu dziedzin. Jak w sytuacjach konfliktowych potrafimy oddziaływać na zachowanie innych ludzi? W jaki sposób sprawiamy, że nawet oponenti działają według naszego zamiaru? Jaką ilustracją z mojej dziedziny posłużyć się, by wzbogacić sumę doświadczeń szanownego grona ekspertów?

Dostałem też kilka przykładów tematów gospodarczych, które mogłyby zainteresować naszego Czytelnika. Czy Międzynarodowy Fundusz Walutowy uzależnia od siebie ubogie kraje i doprowadza je na skraj bankructwa, by eksploatować je gospodarczo i społecznie przez kolejne dekady? W jaki

sposób elitom finansowym udało się masowo zmanipulować osoby bez pracy, innych dochodów i majątku (ang. NINJA – *no income, no job, no assets*), by brały niespłacalne kredyty, co wywołało wielki kryzys finansowy? *Business is war* – dodał – na pewno zilustrujesz to lepiej niż ja. Podejmę próbę odpowiedzi na powyższe pytania. Podejmę się też interpretacji intencji i działań stron konfliktu.

Skąd wiemy, gdzie kończy się rola intencji, a zaczyna rola przypadku? Dokąd prowadzi siłowe rozwiązywanie konfliktu w grze z wieloma powtórzeniami? Odnajduję w rynkach finansowych świat, w którym konflikt jest permanentnym elementem rzeczywistości, intencje da się łatwo interpretować, a kolejne działania stron i zmiany układu sił następują nie w rozciągniętej na stulecia historii, ale w ciągu tygodni czy miesięcy. W tym świecie zbieranie doświadczeń i empiryczna weryfikacja hipotez o sztuce prowadzenia konfliktu i skutkach seryjnych prób sił stają się analitycznym zadaniem dla jednostki, a nie międzykulturowym, czasem doktrynalnym sporem dla pokoleń historyków. W tym świecie da się zaobserwować, że pod pewnymi warunkami konflikt może być źródłem równowagi i stabilności. Staram się wskazać te warunki, a przykłady chińskiej doktryny wojskowej odnajduję w sztandarowej emanacji kultury zachodniej.

NINJA i MFW, czyli skąd biorą się kryzysy i skąd wiemy, że coś wiemy

Problem na amerykańskim rynku nieruchomości był w mojej ocenie efektem chciwości, owczego pędu na kupowanie domów, których ceny rosły na tyle szybko, że z nawiązką pokrywały koszty obsługi kredytów zaciągniętych na ich zakup. Osoby dysponujące niewielkim kapitałem mogły po zakupie domu na kredyt korzystać ze wzrostu cen

przy użyciu pożyczonych kwot wielokrotnie przewyższających majątek. Dla przykładu, kto dysponował wkładem 10 tys. dolarów, mógł kupić dom wart 100 tys. dolarów. Wzrost ceny domu o 15% oznaczał zyski w skali 15 tys. dolarów, czyli po kosztach minimum podwojenie wkładu. Im dłużej takie zyski były możliwe do osiągnięcia, tym więcej uprzednio ostrożnych niedowiarków próbowało szczęścia.

Pośrednicy wymagali coraz niższego wkładu własnego, więc szansa zarobienia dużych pieniędzy wiązała się z coraz mniejszym ryzykiem. W USA zamiast spłacać kredyt można po prostu oddać klucze. Łamali się najwięksi sceptycy. Napędzało to popyt na nieruchomości i wzrost cen niezależnie od potrzeb czy płac, co nieuchronnie prowadziło do zaburzenia równowagi. Czy owczy pęd był w czyimś interesie? Z pewnością. Korzystał na tym biznes, nie tylko branża budowlana, ale w zasadzie każda firma, na której produkty czy usługi popyt rósł dzięki wzrostowi majątku konsumentów. Najbardziej zyskiwała branża finansowa. Czy zamiarem finansowych elit było wykreowanie kryzysu? Moim zdaniem nie. Choć od pewnego momentu chciwość przysłoniła lampki kontrolne, w interesie biznesu leżało podtrzymanie koniunktury, a nie prowadzenie gospodarki na skraj klifu.

Osoby typu NINJA nie padły ofiarą manipulacji. Kryzys nie był intencją, a wypadkiem przy pracy. Nie było architektów kryzysu, tylko omylni bankierzy centralni, którzy źle obliczyli skutki prowadzonej w dobrej wierze polityki łatwego pieniądza. Dla NINJA podjęcie ryzyka nie wiązało się z kosztem alternatywnym, nie mieli wiele do stracenia, przynajmniej chwilowo poprawiali sobie komfort życia. Mogąc zaciągnąć kredyt w niebotycznej dla siebie wysokości, korzystali z okazji. Ci, którzy spróbowali wcześniej, mieli szansę wyrwać się z ubóstwa.

Zmanipulowani zostali nie biorcy kredytów, ale dawcy kapitału, którzy finansowali tzw. kredyty niepierwszorzędnej

jakości (ang. *subprime*, stan faktyczny lepiej oddałoby sformułowanie „podłej jakości”). Zadbał o to łańcuszek doradców i pośredników, działających w sytuacji konfliktu interesów i wykorzystujących swoje pięć minut na zabicie siedmiocyfrowych fortun. Tylko część pośredników miała kontakt z NINJA. Udzielone im kredyty były mniejszą częścią kredytów *subprime*. Większość powstała z „przepakowania” kredytów udzielonych „normalnym” obywatelom z opakowań zbiorczych do mniejszych pudełek o silnie nierównym profilu ryzyka.

Współwinni byli bankierzy inwestycyjni i analitycy agencji ratingowych, którzy dokonując wspomnianego „przepakowania”, świadomie tworzyli i weryfikowali instrumenty finansowe bardziej ryzykowne niż kredyty udzielone NINJA, ale postrzegane jako bezpieczne. Duże zastrzeżenia można mieć do profesjonalnych inwestorów, którzy opiekując się powierzonymi oszczędnościami, nie przejrzeni intencji bankierów i doprowadzili klientów-ciułaczy do utraty znacznej części zainwestowanych środków.

Widzimy, że zawarta w przydzielonym mi redakcyjnie zadaniu teza o ofiarach, motywacjach i manipulacjach ma wedle mojej interpretacji zupełnie inny podział ról na poszczególnych aktorów. Percepcja jest wszystkim. Podobnie dzieje się w przypadku Międzynarodowego Funduszu Walutowego.

MFW to instytucja pożyczkowa dla krajów, których nie chcą finansować podmioty komercyjne, liczące na zysk z inwestycji. Rządy dobrowolnie zwracają się o pomoc MFW, jeśli nie widzą lepszej drogi dla swojego kraju lub lepszej metody na utrzymanie się u władzy. Wsparcie udzielane przez MFW nie jest bezwarunkowe. Fundusz godzi się udzielić finansowania krajom pod warunkiem realizacji programu reform, które w zamyśle mają zapewnić zwrot finansowania i najczęściej sprowadzają się do ograniczenia świadczeń

socjalnych, prywatyzacji, zmniejszenia barier handlowych oraz wzmocnienia instytucji tj. ich uniezależnienia od rządu.

Warunki dyktowane przez MFW bywały kontrowersyjne, zarówno jeśli chodzi o ich sens ekonomiczny, jak i wpływ polityki zacieśniania pasa na nastroje społeczne. Okresy przejściowe inaczej wyglądają z perspektywy technokraty myślącego kilka ruchów do przodu, a inaczej z perspektywy pracownika upadającej fabryki. Spiskowe teorie wokół MFW w dużym stopniu wynikają z omylności ludzkiej, choć także z zachowania osób, które wykorzystały pozycję zawodową do realizowania osobistych korzyści. Takich osób więcej znajdziemy wśród lokalnych polityków, którzy doprowadzili gospodarki swoich krajów na skraj przepaści niż wśród kierownictwa instytucji pomocowej.

Chciwość, głupota, bezmyślność, lenistwo – to prawdziwe przyczyny kryzysów. Finansowego w USA czy zaufania w gospodarkach wschodzących. Trudno nam przyznać, że popadamy w kłopoty na skutek naszych wad i błędów. Pytania redaktora niniejszego tomu o NINJA i MFW, nawet gdyby moje odpowiedzi miały okazać się nieprawdziwe, pokazują, że w złożonych sprawach o szerokim zasięgu, których obserwujemy tylko kilkanaście na pokolenie, gospodarczych, politycznych, militarnych, prawidłowa identyfikacja ofiar i winnych, intencji i przypadków, przyczyn i skutków działań, jest zadaniem nietrywialnym i subiektywnym.

Skąd wiemy, jakie są motywacje, działania, przyczyny i skutki? Czy istnieje prawdziwy świat, laboratorium, w którym odpowiedź na to pytanie jest łatwiejsza, a możliwość obserwacji powtarza się wielokrotnie? Czy wady muszą tak szkodzić?

Rynki finansowe jako środowisko testowe dla konfliktów

Hurtowy rynek finansowy, zwany również międzybankowym, służy bankom i innym instytucjom finansowym do zawierania transakcji na wielką skalę, rzędu dziesiątek czy setek milionów złotych. Gdy na przykład jeden z banków przyjmuje dużo depozytów, a inny głównie udziela kredytów, wymieniają się one pieniądzem właśnie na rynku międzybankowym.

Jeszcze 20–30 lat temu rynek ten podlegał niewielu regulacjom i był machiną transformującą zwierzęce instynkty w twórczą siłę. Rynek tworzony przez banki po to, by zapewnić niezawodną możliwość wymiany, operował w oparciu o fortel i chciwość. Każdy z banków reprezentowany był przez człowieka, tzw. tradera, dostępnego za pośrednictwem komunikatora nieco podobnego do SMS na dużym ekranie. Trader miał za zadanie zarobić dla banku jak najwięcej pieniędzy, jednak dla zapewnienia funkcjonowania rynku był zobowiązany na każde zapytanie innego uczestnika rynku zaproponować:

- cenę, za którą jest gotowy kupić określoną w zapytaniu ilość, np. obligacji czy walut,
- cenę, po której mógłby je odsprzedać.

Przykład:

KASA: 1110 10.

TO PYTANIE KASY: Za ile kupisz lub sprzedasz 10 milionów obligacji zapadających w listopadzie 2010 roku?

REKIN: 70 90

ODPOWIEŹ REKINA: Chętnie kupię za 96,70% wartości nominalnej lub sprzedam za 96,90% (wartość 96 wynika

z aktualnej sytuacji rynkowej znanej stronom i nie wymaga komentarza).

KASA: MINE

To zawarcie transakcji zakupu tej kwoty za wskazaną cenę 96,90% (alternatywne odpowiedzi to YOURS oznaczające sprzedaż po 96,70% albo NTG oznaczające rezygnację z transakcji).

Na koniec następuje wymiana szczegółów rozliczeniowych oraz serdecznych podziękowań, generowanych kilkoma ruchami z pomocą skrótów klawiszowych. Całość trwa dwadzieścia sekund.

Zwróćmy uwagę, że traderzy:

1. znają się, jest ich kilkudziesięciu, uczestnicy nieprofesjonalni nie mają dostępu,
2. mają czytelne, czysto finansowe cele i motywacje,
3. ich motywacje tworzą nieunikniony konflikt: sprzedającemu zależy na uzyskaniu jak najwyższej ceny, kupującemu na jak najniższej, jeśli ktoś zarobi, ktoś inny musi stracić,
4. doskonale znają realia rynkowe, jak również kanon komunikacji, która odbywa się zawsze w parach i jest niewidoczna dla obserwatorów,
5. działają w ramach nieformalnych, prostych zasad, nie ma zakazu posługiwania się podstępem, występuje wysoka presja czasu, decyzje zapadają w przeciągu sekund,
6. mają obowiązek zaproponowania cen zakupu i sprzedaży, nawet jeśli właśnie ponieśli znaczne straty lub dostali kilka zapytań na minutę,
7. mogą sami pytać wielokrotnie jednego lub wielu kontrpartnerów,
8. grają o wysokie stawki, a sami mogą liczyć na premię rzędu kilku procent zrealizowanych dla banku zysków.

Najbliższą analogią wydaje się stado głodnych wilków szukających ofiary we własnym gronie. Brak kulturowych czy etycznych ograniczeń. Wysoka inteligencja i motywacja. Oto idealne laboratorium do badania zachowania stron konfliktu, które nie muszą kryć podstępów, chciwości, wysokiego ego. Kilkaset powtórek dziennie tworzy brutalną grę z wieloma powtórzeniami, w której strony konfliktu stale uczą się zachowania przeciwników.

Wyobraźmy sobie teraz inteligentną, wykształconą i pozbawioną skrupułów osobę, która zostaje traderem i postanawia użyć wszelkich metod, by zrealizować swoje finansowe cele. Opiszę przykład podstępu, który stosuje nasz trader Wolf i sekwencję zdarzeń, które następują w dalszej kolejności (oczywiście opis powyżej i przykład poniżej są całkowicie zmyślane, nie ma żadnej analogii do osób i rzeczywistych wydarzeń).

Podstęp sprytnego wilka

Ceny obligacji wynikają z sytuacji gospodarczej oraz bilansu popytu i podaży. Ceny teoretycznie powinny rosnąć w obliczu spowolnienia gospodarczego lub spadku inflacji, a spadać w przeciwnym scenariuszu, jednak praktycznie w krótkim okresie to duże zapotrzebowanie przy niewielkiej ofercie determinuje wzrosty cen. Wzrost cen jest źródłem zysków dla tych, którzy je kupili i źródłem strat dla tych, którzy je sprzedali. Bardzo duże ilości obligacji o wartości rzędu 500 mln złotych, można kupić drożej i sprzedać taniej niż przy kwocie 10 mln złotych, bo duże zapotrzebowanie powoduje wzrost ceny i odwrotnie. Jeżeli przy kwocie 10 mln złotych różnica między proponowaną ceną zakupu i sprzedaży (tzw. *spread*) wynosi 0,2%, to przy 500 mln zł sięga 1%, czyli jest pięciokrotnie większa.

Wolf zostaje zapytany przez zagranicznego klienta o cenę na 500 mln złotych obligacji. Klient prosi o ładną cenę, czyli jak najmniejszy *spread* informując, że 500 to cała interesująca go kwota i pyta jedynie Wolfa. Wolf decyduje się pokazać „50 00” czyli *spread* wynosi 0,5 punktu procentowego i jest bardzo atrakcyjny. Klient sprzedaje duży pakiet po 96,50%. Inni traderzy nie wiedzą o dużej transakcji. Cena rynkowa to nadal 96.70–96.90.

Wolf zdaje sobie sprawę, że tak dużego pakietu nie może trzymać do końca dnia. Jeśli zapyta o cenę na 50 mln złotych kilkunastu uczestników rynku, już po upłynięciu obligacji wartych 100 lub 200 mln złotych cena zacznie spadać. Drugą lub trzecią porcję sprzeda nie po .70, tylko po .50, a każde następne 100 mln będzie zmuszony sprzedawać taniej niż kupił.

Wolf decyduje się na manipulację i kłamstwo. Najpierw manipulacja (ang. *spoof*). Jeden z pośredników ma do sprzedania 15 mln obligacji po 96.90. To najtańsza oferta na rynku, dzięki której pozostali traderzy wiedzą, że cena nie jest wyższa. Wolf kupuje 15 mln zł od pośrednika po tej cenie i deklaruje gotowość kupienia kolejnych 10, co pośrednik obwieszcza podekscytowanym głosem przez głośnik, zawieszony nad głową tradera w każdym banku. Ktoś kupił po 96.90 i jest gotów kupować dalej!

Teraz pora na kłamstwo. Wolf wysyła zapytanie do siedmiu spośród największych traderów o cenę na 100 mln złotych. Każdego z pytanych informuje, że jest to jedyne zapytanie i opiewa na całą interesującą Wolfa kwotę. Koledzy odpowiadają w dziesięć sekund: Rekin proponuje 70 95, Pościgowy 85 10, Kasa 75 00, pozostali czterej 80 05. Każdy stara się pokazać ładną cenę, bo zapytanie tylko jednego tradera to dowód zaufania. A skoro ktoś kupuje po 96,90, wydaje się, że pytający chce kupić.

Rekin był gotowy kupić najtaniej i Wolf dziękuje mu za cenę, rezygnując z transakcji. Pozostali widzą na swoim ekranie słowo YOURS i każdy z nich staje się posiadaczem „jedyne” kompletu obligacji wartych ok. 100 mln złotych. Najszybszy z nich sprzedaje Wolfowi przez pośrednika 10 mln po 96,90 i pyta, czy kupujący chce więcej. Wolf dziękuje, kupowanie się skończyło. Pośrednik informuje Wolfa, że sprzedającym w transakcji na 15 mln złotych jest Pościgowy.

Po trzech minutach Kasa pyta pięć banków o cenę na 25 mln złotych obligacji. Spodziewa się ceny nie niższej niż 80 00 po tym, jak ostatnie widoczne dla wszystkich transakcje zawarto po 96.90. Ku swojemu zdumieniu widzi odpowiedź 60 80. Domyśla się, co się stało i sprzedaje, ograniczając stratę. W ciągu kolejnych trzech minut w swojej sytuacji orientują się pozostali, a cena spada do 20 40. Nikt nie chce trzymać obligacji, których nadmiar ciąży całemu rynkowi. Wolf, który sprzedał obligacje o wartości 600 mln złotych, choć kupił je za 525 mln, odkupuje brakujące 75 mln złotych po 96.40%. Zarobił 1,775 miliona złotych. Czuje się królem cwaniaków.

Nauczka, czyli co naprawdę jest sprytne

Dwa dni później zadowolony zagraniczny klient znowu pyta Wolfa o cenę, tym razem na pakiet o wartości 600 mln złotych. Poziom cen zmienił się po wczorajszych danych o inflacji i wynosi obecnie 95.50–95.70. Wolf proponuje .30–.80 i kupuje pakiet za 95.30%. Ma działający plan postępowania i już widzi kolejną szansę na łatwy zarobek.

Pośrednik tym razem oferuje do sprzedaży 25 mln obligacji po 95.70%. Wolf kupuje ten pakiet i deklaruje za-

kup kolejnych 10 milionów. Ku jego zaskoczeniu natychmiast znajduje się sprzedający, który proponuje kolejne 50 mln złotych. Z głośnika dobiega wszystkich traderów podekscytowany głos: była transakcja po .70, dalej ktoś chce po tyle sprzedawać, a nawet jest chętny na sprzedaż większej kwoty po .65!

Zanim Wolf zdoła wysłać zapytanie do ośmiu kontrpartnerów na 100 mln złotych każde, pośrednik ma ofertę sprzedaży po .60, nie ma oferty kupna, zaś Wolf dowiaduje się, że 25 mln obligacji przez pośrednika kupił od Pościgowego. Proponowane ceny na 100 mln wynoszą średnio 10 60. *Spread* jest szeroki, a cena niska. Wolf decyduje się poczekać na uspokojenie rynku, jednak do popołudnia cena dalej spada. Kiedy o godzinie szesnastej Wolf pyta ponownie osiem banków o cenę, wynosi ona średnio 94.80–95.30, Wolf sprzedaje i zalicza dzienną stratę 3 milionów złotych.

Wieczorem Wolf ma nieprzyjemną rozmowę z szefem. Następnego dnia zagraniczny klient odchodzi niezadowolony, bo Wolf musi mu odmówić transakcji na 700 mln złotych po tym, jak szef ograniczył maksymalną kwotę transakcji do 250 mln. Transakcję z zagranicznym klientem realizuje Rekin, choć jego *spread* wynosi równo 1%.

Tego dnia krociowe zyski liczy Pościgowy. To on pierwszego dnia miał pełną informację, widział podstęp Wolfa i najbardziej ucierpiał przez jego skutki, a dwa dni później pierwszy zorientował się w próbie powtórki i sprzedał łącznie obligacje warte 300 mln złotych, wysyłając kurs w dół, zanim Wolf zapytał o cenę. Pościgowy kupuje od Rekina większość pakietu nr 3. Cena przez kolejne dwa dni rośnie, a Pościgowy i Rekin notują zyski liczone w milionach złotych.

W tym czasie Wolf ma kłopot z uzyskaniem dobrych cen od innych traderów. Niemal codziennie traci setki tysięcy. Ma wrażenie, że to nie przypadek, a skutek jego

wcześniejszych działań. Co najmniej dwóch innych traderów, którzy po cichu zazdrościli mu sukcesu, obiecuje sobie nie popełniać podobnego błędu.

W świecie pozornie zachęcającym do cwaniactwa i nadużyć, przez kolejne trzy lata próba ogrania systemu zdarza się jeszcze tylko jeden raz i ponownie kończy się porażką spryciarza. Strategią wygrywającą okazuje się prawdomówność, powściągliwość i uczciwość. A także kultura osobista i nieco nadmierna grzeczność, które stanowią nie tyle element branżowego folkloru, co wyraz wzajemnego szacunku wśród ludzi, z których każdy umie oszukiwać i wolno mu to robić, ale okazał się dość inteligentny, by zrozumieć, że w grze z wieloma powtórzeniami na oszustwach się traci, a nie wygrywa.

Epilog

Wojna to bardzo zły sposób na rozwiązanie konfliktu – mam do tej tezy bardzo osobisty stosunek. W pokoleniu mojej babci wojnę przeżyło dwoje z pięciorga rodzeństwa, a i ta dwójka musiała być rozdzielona. Z własnego dzieciństwa, które częściowo spędziłem w kraju ogarniętym wojną, zapamiętałem bezwzględną nienawiść wobec wroga, brak hamulców przy uciekaniu się do metod okrutnych, bezrefleksyjną obojętność wobec cierpienia cywilów (zemsta – tak, pomoc pokrzywdzonym – nie), nieuprawnione przekonanie o słuszności stosowanej przez siebie przemocy, sprawiedliwości własnej i niesprawiedliwości przeciwnika oraz naturalistyczne obrazki z pola bitwy, w tym zdjęcia skutków ataku chemicznego. Wojna to nie spektakularne pole popisu dla wybitnych dowódców. To dowód klęski człowieczeństwa.

Dwójmyślenie przedstawione w znakomitej powieści *Rok 1984* przez George'a Orwella jest kwintesencją funkcjonowania reżimów totalitarnych. Tuba reżimu powtarza nieustannie: „Wojna to pokój. Wolność to niewola. Ignorancja to siła”. W świecie Orwella w imię pokoju zabronione są filary pokoju: samodzielne myślenie, kontakty z „innymi”, miłość, lojalność, przyjaźń.

Po drugiej stronie stoją podporządkowanie reżimowi, propaganda i fałszowanie informacji, inwigilacja, egzekucje i utrzymywanie obywateli w nienawiści wobec wroga, który jest winny wszelkich niedostatków. Nie taką konotację słów „wojna to pokój” miałem na myśli, wybierając motto tego tekstu.

W naszym wspólnym interesie leży, by na najniższe instynkty nałożyć kaganiec. Wybory ekonomiczne mogą być jego formą. Rywalizacja w biznesie czy na rynkach finansowych przybiera formę siłową, zagospodarowuje dużą część niskich instynktów i agresji w działaniu, ale mieści się w narzuconych ramach, służy wspólnym celom. Nawet, jeśli nie podoba nam się budzenie czy wykorzystanie niskich instynktów i nie pochwalamy podstępów czy agresji jako form oddziaływania na innych, istnienie owych ram jest krytycznym elementem w unikaniu nagiej przemocy i anarchii. Wojna w ramach służy pokojowi.

Honor średniowiecznych rycerzy, przestrzeganie przez nich uzgodnionych zasad, w tym choćby nie stosowanie przemocy wobec słabszych i bezbronnych, stanowiły pewien rodzaj ram działania, separujących europejskie konflikty średniowieczne od zwierzęcej agresji. Niestety w wielu przypadkach czysto teoretycznie. Brak ram rozwiązywania konfliktów to barbarzyństwo. Oby współcześni rozpoznali tę granicę, a średniowieczny arsenał opisany przez mistrza Sun Zi znajdował w dzisiejszym świecie analogie w ramach, a nie poza ramami tego, co nazywamy człowieczeństwem.

Udawanie braku konfliktów to tuszowanie rzeczywistości. Konflikty istniały i będą istnieć. Zagospodarowanie konfliktów w cywilizowany sposób może nie tylko oddalić widmo bezpardonowej wojny, ale wręcz przekuć dążenie do realizacji własnych potrzeb w sprawczą, pożyteczną siłę. U Orwella, w biznesie i w geopolityce, sprzyja temu podobny zestaw środków: edukacja, znajomość między stronami konfliktu, posiadanie wspólnych nadrzędnych interesów oraz wzajemny szacunek. Regularne kontakty między stronami konfliktu uczą uczciwego zachowania i przestrzegania zasad nawet tych, którzy nie mają uczciwości we krwi. Konflikt może być źródłem równowagi. ■



Kamil Sobolewski – człowiek, który czuje się tym określeniem zobowiązany. Syn, mąż i tata. Absolwent kierunku Finanse i Bankowość na SGH, studiów w zakresie ekonomii i socjologii Polsko-Niemieckie Forum Akademickie oraz studiów doktoranckich w dziedzinie ekonomii w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN. Z zawodu profesjonalny inwestor – opracowuje i wdraża strategie dla firm i osób prywatnych. Z sukcesami zarządza kwotami do 10 mld EUR, należącymi głównie do banków i funduszy inwestycyjnych lub emerytalnych.

KSIAŻKI, KTÓRE UKSZTAŁTOWAŁY MOJĄ WIZJĘ ŚWIATA

Biblia

Biblia. Książka, która ukształtowała mnie i każdą inną osobę w cywilizacji zachodniej, choć duża część z nas nie chce tego przyznać, a większość z nas jej nie przeczytała. Nadaje znaczenie decyzjom jednostki, wskazuje konsekwencje korzystania z wolności i swobody wyboru, np.: w historii Adama i Ewy czy w przypowieści o domach zbudowanych na piasku lub skale. Wolność, odpowiedzialność, obowiązek, prawo do egoizmu, miłość – te pojęcia rozumiemy inaczej niż przedstawiciele innych kultur w znacznej mierze za sprawą *Biblii*.

Erich Fromm, *Ucieczka od wolności*

U Fromma wolność ułomnej jednostki prowadzi do samotności i poczucia bezsilności. Relacje społeczne są źródłem pocieszenia, o ile w poszukiwaniu bezpieczeństwa zgodzimy się podporządkować wybranej idei, często mało wzniosłej lub wręcz zbrodniczej. Dzięki tej książce zrozumiałem, że wolność jest dobrem, które powinniśmy zużyć, by zrealizować ważniejsze cele, i zacząłem myśleć, jakie to cele.

Daniel Keyes, Kwiaty dla Algernona (opowiadanie SF)

Seria *Kroki w nieznanie* to wielotomowa antologia opowiadań SF, które otwierają umysł, serce na nieschematyczne myślenie. Opowiadaniem godnym wyróżnienia są *Kwiaty dla Algernona* Daniela Keyesa. To wypisy z pamiętnika upośledzonego umysłowo mężczyzny, którego IQ zostaje sztucznie wzmożone do poziomu geniusza... by następnie zapaść się do stanu pierwotnego.