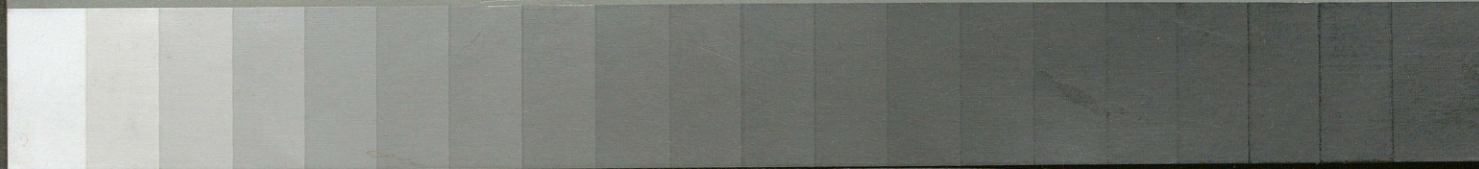


Grey Scale #13



DANES
PICTA
.COM

A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19



Dr. TADEUSZ KOTARBIŃSKI
Profesor Uniwersytetu Józefa Piłsudskiego

Z ZAGADNIEŃ OGÓLNEJ TEORII WALKI



WYDAWNICTWO
SEKCJI PSYCHOLOGICZNEJ
TOWARZYSTWA
WIEDZY WOJSKOWEJ

WARSZAWA — 1938

SKŁAD: GŁÓWNA KSIĘGARNIA WOJSKOWA

Blue

Cyan

Green

Yellow

Red

Magenta

White

3/Color

Black

Colour Chart #13

Centimetres

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19

DANES
PICTA
.COM

Dr. TADEUSZ KOTARBIŃSKI
Profesor Uniwersytetu Józefa Piłsudskiego

Z ZAGADNIENÍ OGÓLNEJ TEORII WALKI



WYDAWNICTWO
SEKCJI PSYCHOLOGICZNEJ
TO WARZYSTWA
WIEDZY WOJSKOWEJ

WARSZAWA — 1938

SKŁAD: GŁÓWNA KSIĘGARNIA WOJSKOWA

DR. TADEUZ KOTARBIŃSKI

Wydział Uniwersytecki Humanistyki

Z ZAGADNIEŃ OGÓLNEJ
TEORII WALKI



Książka prof. Kotarbińskiego jest studium prakseologicznym, to znaczy rozważa walkę z punktu widzenia ogólnej teorii czynu. Sekcja Psychologiczna T. W. W. postanowiła rozpowszechnić tę pracę, będącą rozwinięciem odczytu wygłoszonego przez prof. Kotarbińskiego na posiedzeniu Sekcji. Walka pojęta jest tu w znaczeniu najogólniejszym. Wypowiadane o niej sądy znajdują potwierdzenie w przykładach walki zbrojnej i mogą służyć za punkt wyjścia do rozważań psychologicznych, mających znaczenie praktyczne w pracy wojska.



Dr. TADEUSZ KOTARBIŃSKI

Profesor Uniwersytetu Józefa Piłsudskiego

Z ZAGADNIEN OGÓLNEJ TEORII WALKI



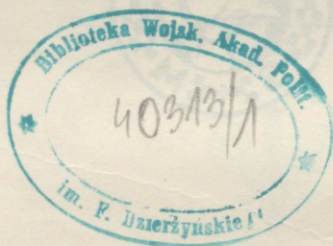
WYDAWNICTWO
SEKCJI PSYCHOLOGICZNEJ
TOWARZYSTWA
WIEDZY WOJSKOWEJ

WARSZAWA — 1938

SKŁAD: GŁÓWNA KSIĘGARNIA WOJSKOWA

DR. TADEUSZ KOTARBIŃSKI
Profesor Uniwersyteku Łódzkiego

OGÓLNEJ TEORII WALKI I ZAGADNIENI



WYDAWNICTWO
SEKCJI PSYCHOLOGICZNEJ
TOWARZYSTWA
WIEDZY WOJSKOWEJ

1938 - WARSZAWA

Drukarnia Rolnicza, Warszawa, Żłota 24.

1. Ogólne pojęcie walki i powodzenia w walce.

Niniejsze roztrząsanie ma za przedmiot walkę w sensie dość szerokim, obejmującym nie tylko dziedzinę walki zbrojnej. Jan walczy z Piotrem, ilekroć dążą oni do celów niezgodnych, wiedzą o tym i dlatego w działaniach swych liczą się z działaniami przeciwnika. Tak rozumiana walka mieści w sobie też konkurencję handlową, spór oskarżyciela z obrońcą przed sądem, partię szachów; nie należą zaś do jej istoty, do zawartości samego jej pojęcia, ani nieawistna motywacja czynów, ani dybanie na egzystencję lub zdrowie strony przeciwnej. Walka bywa między śmiertelnymi wrogami, przybiera postać walki o byt, walki na śmierć i życie, lecz nie każda walka jest taka. Nasze pojęcie walki sięga zatem dość szeroko. Z drugiej strony jednak można spotkać przypadki jeszcze szerszej niż nasza interpretacji omawianego terminu. Gdy naprzykład wiatr dodaje pożarowi sił a deszcz tłumi go, napewno niejedyn gotów opisać te zmagania jako walkę wichru z ulewą. Podobnie człowiek północy „walczy“ z morzem, a rolnik w krajach pustynnych — z posuchą. Jedna przynajmniej ze stron jest tutaj czynnikiem, działającym celowo; zakres pojęcia walki uległ więc rozszerzeniu, ponieważ mówiący

przedstawia sobie wiatr, ulewę, mróz nakształt osób, uprawia tak zwaną personifikację zjawisk przyrody. Otóż dla nas walki tu niema, choć różne moce napierają w przeciwnych kierunkach. Niema bowiem celowego zmagania się istot działających z innymi istotami działającymi. Mógłby kto jednak zapytać, czy walka w naszym sensie może się toczyć np. między okrętami lub między oddziałami wojsk, skoro ani gromada ludzi ani tym bardziej statek nie jest świadomym osobnikiem, a takie chyba tylko twory mogą w ogóle działać celowo. Zgoda, że tylko takie. To też na dobrą sprawę nigdy okręt nie walczy, jeno ludzie na nim, jeżeli brać wyrażenie serio, a nie obrazowo i przenośnie. Ale mówmyż sobie i tak, nie wyrzekajmy się figur stylistycznych, byleby treść rzeczowa nie cierpiała na tym. Pytanie teraz, czy z drużyną rzecz się ma jak z okrętem, czy i wtedy robi się ustępstwo dla plastyki słowa, gdy się mówi o walce drużyn, a więc nie samych już sterowców czy krążowników, lecz ich załóg. By odpowiedzieć, dobrze będzie odróżnić sens rozdzielczy nazw takich jak „gromada“, „drużyna“ i t. p. — od ich sensu całościowego. Gdy ktoś mówi np., że stado szpaków żeruje na łące, chce zapewne dać do zrozumienia, że każdy z tych szpaków żeruje. Tu mamy sens rozdzielczy. W takim znaczeniu można trafnie powiedzieć bez żadnych metafor, że np. sfora psów gończych walczy z odyńcem, skoro każdy z nich dobiera mu się do skóry. Ale nie można trafnie powiedzieć, że stado żeruje, jeśli podmiot tego zdania ma być wzięty w sensie właściwym i jeśli przez żerowanie rozumieć szukanie, zdobywanie i spożywanie pokarmu. Mówiłoby się tu wszak o stadzie, jako całości, a czyż ono — ta całość właśnie — węszy, wypatruje, chwytą dziobem i zjada? Prawdą jest natomiast właśnie przy całościowym rozumie-

niu nazwy, że stadko krążących ptaków ma z daleka wygląd smugi dymu, a niejedna mgławica — odległy zbiór ciał niebieskich — posiada formę spiralnego zwoju. Otóż pytamy, czy walczy sfora, oddział, stronnictwo jako całość, mimo, że nie jest osobnikiem? Ściśle biorąc — nie. Właśnie dlatego, że nie jest osobnikiem, gdyż tylko osoby stawiają sobie cele, wiedzą to lub owo, liczą się z tym a tym w swych czynach. Tylko osoby zdolne są do czynu, a więc i do walki tylko osoby są zdolne. Ilekroć zatem mowa o walce gromady z kimkolwiek, a intencja mówiącego nie jest rozdzielcza, tylekroć należy się domyślać intencji przenośnej, lub też pewnego odchylenia od przyjętej tu definicji walki. Bądź chce on wtedy powiedzieć, że lub jak walczy przywódca gromady, dysponujący innymi jej uczestnikami niby narzędziami, bądź rozszerza pojęcie walki tak, by objęło jako podmiot walczący także i całość, złożoną z indywidualów, byleby w ten czy inny sposób współdziałających w przeciwdziałaniu, bądź jeszcze luźniej ujmując pojęcie walczącego podmiotu. Częstokroć tak luźno, że i okręt można by nazwać wtedy jednostką, staczającą walkę, rozumiejąc przez okręt nie załogę, lecz całość złożoną z blach, desek, lin, a wreszcie i ludzi, którzy obsiedli budowę i współdziałają w kierowaniu jej ruchami. Tak rozszerzone koncepcje podmiotu walczącego i walki w ogóle nie są bynajmniej wadliwe i mogą służyć z powodzeniem do pewnych rozważań. Wadliwa byłaby tylko bezwiedna wymiana pojęć różnych zakresem, czego właśnie chcielibyśmy w dalszych wywodach uniknąć. I dlatego ustalamy na użytek niniejszego roztrząsania podaną wyżej definicję, wedle której czynnikami walczącymi są tylko indywidua, działające przytomnie i celowo.

Z kolei wypada ustalić koncepcję powodzenia. Pole-

ga ono na tym, że się osiągnęło cel. Powodzenie, tak rozumiane, nie koniecznie bywa następstwem walki, lecz przypada w udziale najrozmaitszym działaniom. Na gruncie walki przybiera kształt zwycięstwa albo przynajmniej zapobieżenia zwycięstwu strony przeciwnej. Zwyciężył ten, kto osiągnął swój cel, niezgodny z celem przeciwnika. Udał się ten, kto osiągnął zwycięstwo strony przeciwnej, kto sprawił, że przeciwnik nie zdołał osiągnąć swego celu. Pierwsze pociąga za sobą drugie, skoro cele walczących klóć się wzajem, a więc oba łącznie urzeczywistnione być nie mogą. Drugie natomiast nie pociąga za sobą pierwszego, gdyż nie koniecznie jeden z dwóch zamiarów niezgodnych musi dojść do skutku. Jest bowiem różnica między niezgodnością a sprzecznością. Gdy np. producent dąży do tego, by było dużo wwozu na towary, konkurujące z jego wyrobami, a konsument dokłada starań, by tego dużo nie było, wówczas mamy nie tylko niezgodność, lecz i sprzeczność celów, z których jeden jest czystą negacją drugiego. Nieraz jednak przeciwnicy dążą do celów, mających się do siebie nie jak A i $\text{non-}A$, lecz jak A oraz $\text{non-}B$ i $\text{non-}A$ oraz B (kiedyindziej znowu cele się mają jak A oraz B do A oraz $\text{non-}B$ — ciekawy przypadek częściowej solidarności w przeciwdziałaniu — lub jeszcze inaczej układa się schemat ich niezgodności). Oto np. dwa brytany mają ochotę schrupać tę samą kość: Azor pragnie ją mieć w swej paszczy (to A) i przeszkadza ile sił temu, by Medor do swojej paszczy jej nie dostał (to byłoby B). Tamten odwrotnie. Często wówczas rozprawa tym się kończy, że obaj wrogowie rejterują, każdy do swej budy, wylizywać się z ran, a kość pozostaje nietknięta. Żaden nie zwyciężył, lecz obaj udaremniłi sobie wzajem zwycięstwo. W tym przypadku zapewne nie bez wrogich uczuć. Ale to nie należy do istoty powodze-

nia w walce, tak samo zresztą jak nie należy do niej ani zagłada przeciwnika, ani poszkodowanie go na ciele lub duszy, chyba że samo już skuteczne veto przeciw osiągnięciu celu niezgodnego z naszym uznalibyśmy za pewną formę poszkodowania. Dla powodzenia w walce nie jest zawsze koniecznym wyrządzać przeciwnikowi jakąkolwiek przykrość oprócz przykrości nieudanych zamierzeń. Nienawiść, gwałt, unieszczęśliwianie, druzgotanie woli, katastrofa moralna — są to może częściowo przynajmniej niezbędniki walk specjalnego rodzaju, np. pewnych bojów zbrojnych, toczonych na śmierć i życie. Z punktu widzenia ogólnej teorii walki są to jednak tylko nieistotne akcesoria ¹⁾).

2. Pojęcie ogólnej teorii walki i stosunku tej teorii do badań jeszcze ogólniejszych oraz do badań bardziej specjalnych.

W ogóle, ilekroć mowa o powodzeniu w walce, teoretyk musi wyróżniać przynajmniej trzy piętra ogólności pojęć, zagadnień i sądów. Najniżej położone — największe z nich — dotyczą tego, co charakteryzuje postulaty sukcesu w poszczególnym rodzaju walki, np. w walce militarnej. Tutaj wypadnie ulokować np. wszelkie kwestie, dotyczące warunków dzielnego wytrwania na polu bitwy, np. pod ogniem huraganowym. Warstwę pośrednią wypełnia to wszystko, co dotyczy walki jako takiej, niezależnie od tego, czy jest ona militarna czy pozamilitarna, czy przybiera postać konkurencji o rynek zbytu czy konkurencji o czyjąś rękę, czy chodzi w niej o wyrok czy o mata. Jeśli np. określimy natarcie jako ogół działań, zmierzający do ustanowienia, wbrew celom strony przeciwnej, nowego stanu rzeczy, niezgodnego z zastanym, a obronę pojmemy jako ogół działań, dążących do udaremnienia celu

cudzego natarcia, wówczas, rzecz jasna, znajdziemy się w tej właśnie pośredniej warstwie systematyzacji. Nad nią leży teren ogólnej teorii czynu, interesującej się ogólnymi warunkami powodzenia we wszelkim działaniu celowym, które wszak często nie posiada bynajmniej znamion walki. Kogo nie uderzył spryt drwali, zwożących sztukę drzewa wozem, sporządzonym z niej właśnie? Zamiast ładować ją na skrzynię wozu, jak każdy inny towar, taki drwal przywiązuje osie kół do krańców kłody, która spełnia w ten sposób dwie funkcje, środka i obiektu transportu, podobnie zresztą jak tratwa. Ma się tu przed sobą jedno z podstawowych udoskonaleń w organizacji pracy, a zbyteczna dodawać, że przydaje się ono i w walce też. Czytamy na przykład o pochodach mrówek stadnych, które budują drabiny z samychże uczestniczek pochodu, odpowiednio się wzajem trzymających²⁾).

Mógłby kto jednak zakwestionować potrzebę takiego odróżniania warstw. Wystawmy sobie — tak mógłby rozumować — że ktoś znalazł się w trudnej sytuacji, że ma na przykład wygłosić z dobrym skutkiem mowę obronczą, ale mało mu pozostawiono czasu do rozporządzenia, jest zmęczony i musi jak najumiejtniej korzystać z siły: a więc brać się do rzeczy nie byle jak, lecz wedle zasad praktyczności w walce. Przypomina on sobie wówczas reguły racjonalnego układania mów: np. nie powtarzać po wielokroć tego samego bez wyraźnej potrzeby, ustalić — choćby dlatego właśnie — określoną kolejność tematów szczegółowych, etc. etc. Uprzytamnia sobie pożyteczność argumentów nieoczekiwanych i takie stara się puścić w ruch. A wie przy tym, że nie miałoby żadnego sensu wyładowywać złość przez rzucanie się na oskarżyciela z pięściami, lecz że potrzebny jest, przeciwnie, wysiłek

czysto rozumowy i retoryczny, by sprawę wygrać. Wszystkie powyższe względy przydadzą mu się bardzo i mniejsza o to, z której beczki można zaczerpnąć odpowiednią regułę. W praktyce poszczególnego przypadku nie stanowi to doniosłej różnicy, że pierwsza dyrektywa, zalecająca unikanie zbędnych powtórzeń, jak łatwo zrozumieć, należy do ogólnych zasad sprawności, inna znowu — mianowicie postulat zaskoczenia — ma walor w przeróżnych dziedzinach walki, ostatnia zaś dotyczy swoiście sporu słownego i rodzajów pokrewnych.

To wszystko prawda i zgoda na to. Ale rozróżnianie piętér poruszanych problemów ważne jest w dociekaniach teoretycznych i wykładaniu ich wyników. Metodologowie ciągle powracają do hasła t. zw. adekwatności twierdzeń ogólnych: żądają mianowicie, by dążyć do wypowiedzi, przypisujących orzekaną własność całej klasie obiektów, którym ona przysługuje, a nie tylko tej lub innej węższej klasie cząstkowej³⁾). Jeśli dojrzałe owady różnią się od skorupiaków m. in. posiadaniem sześciu odnóży, gdy tamte mają po osiem, to w wykładzie zoologii systematycznej nie będzie się mówiło z osobna o żukach, o motylach, o mrówkach, że mają po 6 odnóży, tylko się odniesie tę cechę do owadów w całej ogólności. Dwa przynajmniej są rozsądne powody do tego: wzgląd na ekonomię pracy i troska o uwydatnienie związków między cechami. Zaprawdę, powtarzać powielekroć o poszczególnych przypadkach to, co można powiedzieć naraz o wszystkich tych przypadkach — byłoby sposobem wykładu dość ociężałym i nieporadnym. To tak, jak gdyby pracodawca, ustanawiając regułę mijania prawą stroną jezdni, — zamiast ogłosić ją dla wszystkich wogóle pojazdów, osobno wydawał rozporządzenia dla samochodów, wehikułów konnych, rowe-

rów, motocykli etc. Wszelako za ważniejszy od tego względu wypada uznać wzgląd na więź między własnościami. Chcąc wyjaśnić, o co tutaj chodzi, zestawmy dwa zdania: zwierzęta przeżuwające mają przewód pokarmowy zbudowany tak a tak (tu następuje opis tej struktury swojej), oraz: zwierzęta przeżuwające karmią swe młode mlekiem matczynym. Pierwsze z tych zdań jest adekwatne, gdyż ową budowę osobliwą posiada przewód pokarmowy tylko u przeżuwających, a drugie — adekwatne nie jest (mimo że też prawdziwe), ponieważ nie tylko przeżuwające zwierzęta, lecz i rozmaite inne stwory w ten sposób karmią swe młode. Tej różnicy towarzyszy w przytoczonych zdaniach inna różnica. Oto między przeżuwaczostwem a specjalną budową wnętrza można stwierdzić więź swoistą, swoją stałą zależność przyrodzoną, tak iż jedno znajduje swe wytłumaczenie w drugim. Nie ma zaś takiego specjalnego związku między przeżuwaczostwem a ssactwem. Ta ilustracja daje poznać ogólniejsze stosunki, które się w tym streszczają, że tylko zdania adekwatne ujmują związki przyrodzone swoje. Na takich zaś związkach, z natury rzeczy odwracalnych, opierają się najdojrzalsze przepisy sprawnego postępowania. Chcesz osiągnąć cechę B w dowolnym tworzywie? Wykryj takie A, któremu by to B wedle jakiegoś przyrodzonego prawa towarzyszyło stale i odwracalnie, czyli w sposób, nadający się do ujęcia za pomocą zdania adekwatnego. Więc i na temat dzielnej walki ważną jest rzeczą wiedzieć, co już z takim właśnie układem działań wiąże się swoiście, by uświadomić sobie stopień ogólności tych reguł i w konsekwencji zrozumieć, że jeśli stosują się np. też i do walk zbrojnych, to nie z racji zbrojnego charakteru tych walk, lecz dlatego, iż walka zbrojna jest tylko modyfikacją walki w ogóle⁴⁾).

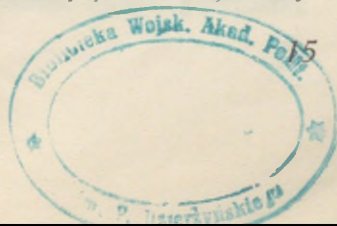
Z drugiej zaś strony dobrze i to wiedzieć, że pewne reguły powodzenia w walce nie są bynajmniej związane z walką jako taką i nie znajdują swego wytłumaczenia w antagonizycznym charakterze składowych jej działań (nie mówiąc już o charakterze militarnym, cechującym tylko walki pewnego rodzaju), lecz czerpią swą zasadność z ogólnych cech dzielnego czynu jako takiego.

Otóż rozważania, które dalej nastąpią, mają się toczyć w zasadzie na owym piętrze pośrednim, chociaż źródłem zainteresowania się nimi były dla autora bodajże przede wszystkim zagadnienia z piętra górnego, a dziedziną specjalnie wyróżnioną badanych faktów — zdarzenia, omawiane zazwyczaj na parterze w teorii walk zbrojnych. Chodziło bowiem głównie o analizę mistrzostwa, które to pojęcie należy do ogólnej teorii skutecznego postępowania. Ale mistrzostwo najlepiej się uwydatnia w sytuacjach trudnych, walka zaś z natury rzeczy obfituje w takie sytuacje. Każdy bowiem z przeciwników dokłada starań, by drugiemu akcja szła jak po grudzie. Rad więc tak wszystko urządzić, by tamten znalazł się w położeniu przymusowym, czyli takim, kiedy pewne tylko ewentualności czynu można brać w rachubę, gdyż inne prowadzą do klęski. Co więcej, ilość takich niezgubnych alternatyw uczynny przeciwnik — jeśli tylko potrafi — postara się sprowadzić do jednej jedynej, stawiając antagonistę w położeniu, z którego jedną tylko drogą wybrnąć można. Ba, i to jeszcze będzie chciał osiągnąć, by ów tylko za cenę maksymalnego natężenia sił mógł owo jedyne wyjście wykryć i zużytkować. W takim przypadku mówimy o sytuacji krytycznej. Walka więc kształci wyjątkowo, gdyż obie strony licują się wzajem w stawianiu przeciwnikowi zadań coraz trudniejszych. Jest ona tedy wielką szkołą mistrzostwa.

Że zaś walka na śmierć i życie z bronią w ręku stwarza przymusowość sytuacji, odniesioną do klęsk najelemtarniejszych, przeto tym silniej do mistrzostwa podnieca i dla poszukiwaczy jego warunków i objawów tym ciekawszą staje się dziedzina⁶⁾). Mimo to jednak nie będziemy się uganiali w dalszych wywodach za przykładami specjalnie wojennymi. Zależy nam bowiem tutaj na dobitnym podkreśleniu ogólnego, nie zaś specjalnie militarnego charakteru rozważanych reguł. Chcemy pilnować w pierwszym rzędzie linii demarkacyjnej między parterem z jednej strony, a obiema wyższymi warstwami z drugiej, nie dbając o to, by ogólne warunki powodzenia w walce z całą pędanterią były oddzielone od najogólniejszych warunków powodzenia wszelkiego czynu⁶⁾). Pragniemy jak najwyraźniej uniezależnić ogólniejsze warunki powodzenia w walce od specjalnych warunków powodzenia w walce tragicznej.

Nawiasem mówiąc, przestrzeganie piętér ogólności staje się piekącym postulatem też w tak zwanej nauce o organizacji i kierownictwie. Zastanawiając się nad treścią któregośkolwiek z jej podręczników, niepodobna nie zauważyć, że znajdują się tam myśli, ważne specjalnie dla administracji przedsiębiorstwa (ewent. biura lub też zakładu użyteczności publicznej czy innej instytucji), wespół z тезami, obowiązującymi wszelkie działania celowe, nawet indywidualne. Postulat gładkiego przebiegu i racjonalnej kolejności działań, postulat zgody ze zdrowym rozsądkiem przy odstępowaniu od utartych schematów i w. in. należą oczywiście do drugiej kategorii. Natomiast rada, by wyplacać coraz wyższe premie w miarę coraz większej krótkości czasu, zużywanego na wytwór, w porównaniu z czasem normalnym — stanowi przykład wymagalnika z pierwszej dziedziny. Różnice te rzucają się czasem w oczy

z całą jaskrawością. Spotykamy np. taką definicję pojęcia organizacji: „Organizacja jest to celowo obmyślony układ organów i metod postępowania, porządkujący typowe czynności i przebiegi w obrębie zakładu w jednolite i wydawnie działającą całość, podobnie jak się to dzieje w organizmach przyrody“¹⁾). Wyznacza ona pojęcie specyficznie „zakładowe“, dotyczące tylko zespołu prac w zakładzie (dom. się przemysłowym lub w ogóle z dziedziny t. zw. życia gospodarczego). Jednak wystarczy rzucić okiem na wykaz przepisów dobrej organizacji, by zauważyć, że większość ich wspiera się na pojęciu szerszym, stosowanym wprawdzie też i do zakładów przemysłowych i t. p., lecz dotyczącym wszelkiego świadomie zgodnego układu działań. Do takich przepisów należą bezwzględnie reguły maksymalnego wyzyskania czasu, wyraźnego podziału funkcji, kontroli automatycznej wykonania, przejrzystości ruchu całości i in. Otóż wystarczy w przytoczonej formule definicyjnej pominąć słowa „w obrębie zakładu“, a otrzymamy definicję z dziedziny ogólnej teorii czynu. Nie wchodząc w jej krytykę poza tym, można w każdym razie stwierdzić, że zasób pouczeń, dotyczących organizacji, a zawartych w danym podręczniku nauki o kierownictwie, oscyluje między intencjami tych dwóch różniących się zakresem określeń, tak iż niektóre z tych pouczeń byłyby adekwatne względem jednego, inne — względem drugiego z nich. Podział tedy, na dwa piętra niejako, pojęć, zagadnień i twierdzeń z zakresu fachowych zainteresowań znawców naukowego kierownictwa — wydaje się dostatecznie uzasadniony. Nie wyłącza on jednak możliwości dalszego podziału górnej warstwy na kondygnacje wtórne. Mamy więc na niższym poziomie ogólności sferę badania tego, co swoiście właściwe dziennej organizacji jako takiej, a więc



sprawnemu zespoleniu w całość pewnego zbioru działań różnych osób, pewnego — można by rzec — czynu wielopodmiotowego. W tej sferze trzeba by umieścić np. postulat porozumiewania się wzajemnego współuczestników akcji zbiorowej. Wyższa natomiast kondygnacja obejmie to wszystko, co dotyczy sprawności czynu w ogóle, zarówno zbiorowego jak osobniczego, jednostkowego. Tu dopiero będzie u siebie w domu np. postulat eksperymentowania w myśli przed realizacją tego właśnie a nie innego środka do danego celu.

Czy zatem obrać za punkt wyjścia domenę walki militarnej, czy teren frabrykacji wyrobów przemysłowych, uzyska się w końcu widok na tę samą dwuskrzydłową a trójstopniową drabinę zagadnień. Szczyt jej tworzą problemy ogólnej teorii skutecznego czynu, zwanej prakseologią. Niżej, na jednym skrzydle drabiny, szczebel pośredni stanowią kwestie z ogólnej teorii sprawnej organizacji działań wielopodmiotowych, czemu po drugiej stronie odpowiada zespół zagadnień z ogólnej teorii walki. Szczeble dolne reprezentują odpowiednio z jednej strony to wszystko, co dotyczy danego poszczególnego przypadku organizacji, mianowicie organizacji zakładów gospodarczych, z drugiej — to, co ma zastosowanie wyłącznie do walki z bronią w ręku. Obok parterowego szczebla po jednej stronie rozpościerają się działki rozmaitych pozagospodarczych współdziałań — przykładem współdziałanie załogi klubowej jachtu wycieczkowego, po drugiej stronie obok szczebla dolnego leżą zakresy rozmaitych walk pozamilitarnych, na przykład dyskusyj lub gier. W zasadzie mamy stać na szczeblu środkowym po tej drugiej stronie, wspinając się od czasu do czasu na szczebel najwyższy i schodząc od czasu do czasu na stopień dolny po tej samej

stronie oraz na tereny, obok niego leżące. Pocóż więc tyle było mówić o pozostałym skrzydle drabiny? Dla całości obrazu, dlatego, by przy sposobności to i owo powiedzieć na ten temat, dla uwydatnienia tego, co istotne, przez kontrast, dla podkreślenia wspólnoty w członach kontrastu. Kontrast bowiem stanowią zgodne współdziałanie i walka, czyli... współdziałanie niezgodne. Wszak i w ten sposób można by z odrobiną przekory określić przeciwdziałanie. Byłyby zatem dwa rodzaje współdziałania, czyli kooperacji: kooperacja pozytywna, czyli współdziałanie w rozumieniu ściślejszym, i kooperacja negatywna, czyli walka. Że zaś częstokroć walczą zorganizowane gromady, a pospolite są skądinąd przypadki, kiedy organizacja gromady dla wspólnego celu opiera się na służących do tego celu walkach podrzędnych w obrębie tej gromady (obrońca z urzędu walczy z urzędowym oskarżycielem przed obliczem urzędowego sędziego, by wedle zasad wspólnej organizacji wspólnym wysiłkiem doprowadzić do trafnego wyroku), przeto teorią walki posługiwać się musi teoria organizacji i odwrotnie.

Nie zamierzamy ani nie umielibyśmy wyczerpać wskazanego w tytule tematu. Jeszcze trudniejszym byłoby zadaniem doprowadzić całe jego bogactwo do stanu wykończonej systematyzacji. Pragniemy raczej zdać sprawę z pewnych częściowych dociekań, przedsięwziętych po drodze do tego celu. Czytając opisy walk i prace, poświęcone zasadom walki zwycięskiej w różnych dziedzinach, staraliśmy się najbaczniejszą zwracać uwagę na objawy wyjątkowego mistrzostwa, często z natury rzeczy paradoksalne (bo czyż paradoks nie jest w ogóle chwytem mistrzowskim, przeciwnym zwykłemu racjonalnemu oczekiwaniu?). Do najgłówniejszych zaś tutaj paradoksów należą przypadki

wygranej, uzyskanej w położeniu gorszym, niż sytuacja strony przeciwnej, a zwłaszcza wtedy, kiedy się rozporządzało mniejszymi niż ona siłami. Przyglądając się takim przypadkom, zastanawiając się nad tym, co też jest w nich istotne, porównywając je wzajem, dochodzi się do możliwości następującego ugrupowania wydobytych z takich przypadków chwytów elementarnych.

3. *Postulat swobody ruchów.*

Oto na początek — zwycięstwa w stylu Morphy'ego. Ten majster efektownej gry w szachy olśniewał koneserów niezrozumiałymi zrazu nadzwyczajnościami. Pozwalał zabierać sobie figury bez ekwiwalentu. Nie dość na tym! Zmuszał wprost przeciwnika do takich zdobyczy. Nie wahał się oddawać hetmana za byle co lub tracić go darmo, a osłabiwszy się w ten sposób dawał mata nad maty, z pozoru przynajmniej wbrew kardynalnemu rzekomo warunkowi zwycięstwa. Bo powtarzają nieustannie świadomi swego kunsztu i wzorowi dowódcy, że zwycięża się tylko przewagą sił. Czym więc wytłumaczyć wartość metody Morphy'ego, uwieńczonej szeregiem znakomitych sukcesów w grze z najświetniejszymi przeciwnikami? Analiza tych partyj wykazuje, że źródłem powodzenia jest osiągnięta za cenę ofiar materialnych swoboda ruchów, przewyższająca swobodę ruchów strony przeciwnej. Mistrz będzie wołał — dajmy na to — bez okupu stracić piona, ba, każe go sobie zabrać, grożąc w przeciwnym razie klęską nasytymiąstową, jeśli ten pion przeszkadza ruchom gońca od pól białych, zagważdżając białe przekątnie i jeśli przesunięcie go gdzieindziej nastrocza zbyt dużo kłopotów. Widać pod koniec, że przeciwnik ma wprawdzie więcej figur, lecz cóż z tego, kiedy np. jego wieża tkwi w kącie,

jak pasażer w zatłoczonym tramwaju, nie mogąc kroku uczynić, gdy tymczasem mistrz rozwija pełnię ruchliwości swych figur. Biegają one swobodnie po drogach, oczyszczonych z zatorów kosztem częściowej likwidacji własnych zasobów gracza. Przeciwnik ma większość sił, ale nasz mistrz posiada większość w siłach uruchomionych, tamten ma przewagę narzędzi, ten — przewagę w sprawności ich funkcjonowania. Nie ma więc naprawdę konfliktu między wspomnianą radą wytrawnych dowódców a praktyką Morphy'ego. Trzeba się tylko strzec, formułując tę radę, by nie popełnić błędu, noszącego staromodne miano: a dicto secundum quid ad dictum simpliciter (zamiast wy- powiadać coś w odniesieniu do czegoś, wypowiada się to nieostrożnie bez takiego dodatku). Nie chodzi bowiem o przewagę sił w ogóle posiadanych, jeżeli mowa w radach wodzów o przewadze sił jako niezbędnym warunku zwycięstwa. Chodzi o przewagę sił czynnych w rozstrzygającym miejscu i czasie. Tych Morphy miał więcej od przeciwnika tam, gdzie dawał mata, i wtedy, gdy go dawał. Pojawszy to, obserwator wyzbywa się częściowo dezorientacji, którą w nim budzą szalone na pierwszy rzut oka wy- czyny mistrza amerykańskiego. Powiadamy: częściowo, ponieważ zostaje pewna reszta paradoksalności w owym sposobie zdobywania większej swobody posunięć, drogą wyrw we własnych zasobach, a nie cudzych. Tu się ujawnia dwoistość zasadnicza wszelkiego ciała pomocniczego w walce: wszelkiego elementu środowiska czy tworzywa, wszelkiego narzędzia, wszelkiego kombatanta. Nawet gdy to wszystko wchodzi w skład naszej właśnie aparatury, pewnymi właściwościami swymi daje pomoc stronie przeciwej. Pozostając przy szachach, można to zilustrować przykładem t. zw. zasłony. Król czarnych nie jest pod sza-

chem, jeżeli między nim a białą wieżą na jej linii ruchu znajduje się np. skoczek, wszystko jedno — czarny czy biały. Jeśli więc biały skoczek zasłania czarnego króla przed szachem, oddaje normalnie usługę czarnym wbrew swej woli niejako. Tak samo wspomagają sprawę czarnych białe figury, zagradzając drogę innym białym. I otóż dobry gracz liczy się nie tylko z zasadniczą dodatnią rolą własnych narzędzi, lecz i z wtórną ich rolą ujemną, wiedząc przy tym, że narzędzia przeciwnika też mają w stosunku do jego celów pewną rolę wtórną negatywną. Tę właśnie rolę wtórną mistrz walki umie wyzyskać na dwa sposoby: po pierwsze, wyzbywając się pewnych własnych zasobów, jeśli ich uciążliwość w danej sytuacji góruje nad pożytkiem, po drugie — i tu jest jeden ze szczytów mistrzostwa — zużytkowując aparaturę przeciwnika lub jego samego wprost w walce przeciw niemu właśnie, a na swoją korzyść. Często jednostka typu władczygo opanowuje tłum, skłoniwszy ten tłum do wybrania jej właśnie na urząd naczelny. W ładnej grze szachowej trzeba umieć zmusić partnera do tego, by postawił jedną ze swoich bierek na określonym polu szachownicy, tam, gdzie mu ona potem specjalnie będzie przeszkadzała w ruchach, lub też do tego, by swoją figurą przeciwnik zabrał mistrzowi tę bierkę, której mistrz chce się w danej sytuacji pozbyć jako zawalidrogi. To właśnie bywa najbardziej uderzające w rozważanym obecnie stylu gry.

Z pewnych punktów widzenia kontrast względem stylu Morphy'ego stanowił sposób gry Steinitza. Tam ryzykowne ofiary, tu skrzętna oszczędność, tam wybitka z fantazją, tu spokojny tok długotrwałych przegrupowań wstępnych. A jednak, zastanowiwszy się głębiej, trudno nie dojrzeć w metodzie Steinitza odwrotnej strony tego

medalu, którego pozostałą stronę oglądało się na przykładzie Morphy'ego. W sytuacji, bliskiej zakończenia, szachownica wygląda tutaj zasadniczo jak następuje. Jeśli Steinitz gra białymi — wówczas białe, jeśli gra czarnymi — natenczas czarne zajmują większą jej część. Bierki przeciwnej barwy tłoczą się na ciasnym terenie. Sam mistrz też pracuje w tłoku, ale mniejszym; a chodzi wszak nie o to, by mieć pełnię swobody w poruszaniu się, lecz by mieć swobodę większą od tej, którą posiada przeciwnik. Morphy osiąga ten wynik wyrzucając własny balast, Steinitz — zapędzając przeciwnika na ciasne podwórko, dusząc go, że tak powiemy, w jego własnym sosie. Zbyteczna dodawać, że obaj mistrzowie nie tylko umieli osiągać należytą swobodę ruchów, lecz umieli nadto w pełnej mierze z tej swobody korzystać, dostrzegając możliwości, których nie dostrzegają słabi gracze. I to należy również do znamion maestrii. Mutatis mutandis można przetransponować omówione tu stosunki z dziedziny szachów na rozmaite inne tereny walk ⁶⁾).

4. Rozpraszenie sił strony przeciwnej.

Ale czas już przejść do następnej postaci zwyciężania mniejszością sił. Czytelnik zna niewątpliwie opowieść Liwiusza o walce trzech przeciwko trzem. Wobec tego... pozwolimy sobie ją przypomnieć. Kiedyś pono, za króla Tullusa Hostyliusza, stanęły naprzeciw siebie we wrogich zamiarach wojska Rzymian i obywateli Alby Longi. Dla uniknięcia zbytniego przelewu krwi urządzono, by nie przystępować do bitwy, lecz rozstrzygnąć spór walką trzech przeciw trzem. Z pośród Rzymian wyruszyli w szranki bracia Horacjusze, ze strony Albańczyków — bracia Kuriacjusze. Starto się i dwóch Rzymian padło.

Trzeci wyszedł z tej pierwszej opresji cały i zdrow, natomiast wszyscy trzej Albańczycy odnieśli rany. Horacjusz wówczas zaczął podstępnie uciekać. Kuriacjusz — w pościg za nim; lecz osłabieni w rozmaitym stopniu, biegli niejednakowo. Na tym właśnie zależało uciekającemu, który trzem naraz sprostaćby nie mógł, ale z żadnym nie obawiał się starcia w pojedynkę. Rozdzieliwszy więc wrogów tym sposobem, zwrócił się do ataku i dopadając każdego kolejno zanim następny zdołał dobiec z pomocą, wszystkich na ostatek pokonał. Czy było tak, czy nie było, mniejsza o to⁹⁾). Liwjuś sam miał już kłopoty z ustaleniem dość dawnego faktu i nie wiedział, czy Horacjusz bronił Rzymu a Kuriacjusz Alby, czy odwrotnie. Nas autentyczność zdarzenia mniej interesuje. Nie służy nam ono — jak w ogóle przykłady w niniejszym roztrząsaniu — do indukcji, lecz do ilustracji; a ilustruje nader plastycznie znaną zasadę: *divide et impera*, innymi słowy: rozdzielaj i władaj¹⁰⁾). Ów Rzymianin zwyciężył przeciwników mimo że rozporządzał bądź co bądź mniejszością sił, lecz zwyciężył dlatego, że w każdej z rozpraw częściowych miał przewagę sił w rozstrzygającym miejscu i czasie. Nawiasem mówiąc, znalazła tu zastosowanie i ta zasada, by przy równych zresztą warunkach rozpoczynać od likwidacji najsilniejszego wroga, ponieważ na początku jest się samemu najbardziej w siły zasobnym. Gdy zaś walczy więcej niż dwu przeciwników, każdy przeciwko każdemu, wówczas ten wzgląd prowadzi do pochodnego wskazania: sprzymierzywszy się zrazu ze słabszym, wspólnie pokonać silniejszego, a skoro ten legnie, zwrócić się przeciw dotychczasowemu sprzymierzeńcowi i jego z kolei pokonać. Dość zresztą, nie fatygując się przymierzem, wzniecić między przeciwnikami wyczerpujący spór, a łatwiej będzie pokonać ich łącznie lub ko-

lejno. Zasada: rozdzielaj i włada! — wtedy będzie zastosowana z największą gorliwością, jeżeli „rozdzielić“ będzie znaczyło nie tylko „odosobnić“, „od współdziałania usunąć“, lecz nadto „poróżnić“ lub „zwaśnić“. W obecnym przypadku posiłkowaliśmy się ilustracją z dziedziny walk tragicznych, nie potrzebujemy jednak dodawać, że nic nas nie zmusza do czerpania przykładów omawianego chwytu wyłącznie z tej dziedziny.

5. Koncentracja, koordynacja, organizacja.

Głupstwo, pierwszy raz popełnione, jest sobie tylko błędem, lecz błąd, zrobiony powtórnie, staje się głupstwem prawdziwym... W czym więc szukaliby oparcia ciż sami Kuriacjusze, gdyby po raz drugi stawali do boju a nie chcieli powtórzyć zgubnego kroku? Zapewne przywołaliby na pamięć jakąś roztropną maksymę. Skoro dobrze jest rozbijając jedność wroga, to wśród zbawiennych musi się znaleźć przepisów rada odwrotna, polecająca dbać o spójnię sił własnych. Mądrość życiowa wyraziła ten morał dawno w znanej bajce, która opowiada, jak to pewien wieśniak wezwał kłótliwych synów i rozkazawszy im przynieść naręczcie różeg, pokazał, że zebranych w wiązkę niepodobna było przełamać¹¹⁾, każdą zaś z osobna łamał kto chciał bez trudu. „W jedności siła“ powiada przysłowie. „Małą nawet spójnotę zgoda prowadzi do mocy, niezgoda — wielką nawet popycha do ruiny“ — oto drugie podobne powiedzonko¹²⁾. Są to prawdy tak proste i niewątpliwe, że aż dziw bierze, jak dużo musiało czasu upłynąć, zanim zyskały pełny walor w nowoczesnej praktyce wojennej. Sprzeciwiały się temu zazwyczaj tendencje niezależnościowe różnych rodzajów broni, jako to piechoty, kawalerii, a zwłaszcza artylerii¹³⁾. Teoria walk militarnych wielki kładzie

nacisk na uplastycznioną powyżej zasadę koncentracji sił i doprowadziła w tej materii do pewnego wysubtelnienia pojęć. Pierwotna bowiem idea koncentracji ma w sobie coś z robienia tłoku. Hurmem, a nie w pojedynkę! Zgromadzić ile się da jednostek walczących tuż obok siebie, „ramię przy ramieniu“. Otóż dobre to bywa, ale nie zawsze (proszę uwzględnić sposób gry Morphy'ego!). Samo nawet słowo wskazuje potrzebę zastrzeżeń. Bo „koncentracja“ — to przecież „ześrodkowanie“, a więc wspólnie nie kierunków; naogół zatem co innego, niż skupienie właściwe, czyli, mówiąc sprostą, zgromadzenie do kupy. Rdzennym elementem jest tu koordynacja sił, czyli uzgodnienie. Tak je trzeba ustosunkować, by nie tylko nie przeszkadzały sobie wzajem, lecz jak najbardziej sobie pomagały, zmierzając do wspólnego celu. Ekipa psów podwórzowych, wspólnie wypędzających intruza, przekonywa, że i jak to się robi bez porozumiewania się, przynajmniej bez porozumiewania się za pomocą mowy członkowanej, a już napewno bez umowy. Zresztą, nie miejsce na umowę przy koordynacji sił i działań jednego osobnika walczącego. A z jaką sprawnością robimy to automatycznie, odgarniając natrętnego owada! Głowa się cofa, oko zamyka, ręka zaczyna machać. W innych przypadkach żywiołowa koordynacja zawodzi i potrzebna jest koordynacja planowa. Tak oskarżony na śledztwie po mistrzowsku wykręca się ze stawianych mu słusznych zarzutów, bacząc, by wszystkie jego zeznania godziły się ze sobą i z tym, co badającemu wiadomo. Zmierzają one łącznie do rewindykacji niekorzystnego dla treści oskarżenia obrazu faktów... Że trudne to zadanie, westchniemy nawiasem, widać już z samej natury prawdziwości. Bo trafnie mawiał Arystoteles, że prawda zawsze pozostaje w harmonii z całą rzeczywistością.

stością, fałsz natomiast prędzej czy później w konsekwencjach swych natknie się na prawdę, z nim niezgodną¹⁴). Słowem, łatwa jest stosunkowo koordynacja prawd, trudna — koordynacja fałszów z prawdami... Lepiej od razu się przyznać. Ale to tylko nawiasem, jak również to, że właśnie doktryny fantastyczne, chcąc panować w opinii ogółu, najnatarczywiej żądają cenzury i sankcyj, bez nich bowiem rozbiłyby się o pierwszą lepszą prawdę. Ale i tak nie unikną swego losu.

Gdy trzeba wprowadzić lub utrzymać koordynację między współdziałającymi osobami, a więc na przykład między współdziałającymi w walce przeciw komuś innemu, na ogół bywa niezbędne porozumiewanie się. Uczestnicy muszą zawiadamiać się wzajem o sytuacji, czynach dokonanych lub dokonywanych i dalszych zamiarach, z zastrzeżeniem tego, co ma pozostać ukryte nawet między nimi, by nie dojść do wiadomości strony przeciwnej. Płynięta konieczność z samego sensu kooperacji pozytywnej. Można bowiem określić taką kooperację w sposób analogiczny do określenia walki. Np.: A współdziała z B zawsze i tylko jeżeli: 1) obie strony dążą do celów zgodnych (w poszczególnym przypadku do celu wspólnego), 2) każda ze stron wie o działaniach drugiej strony, 3) każda ze stron liczy się z działaniami tej drugiej strony. Do warunków dzielnego współdziałania należy więc dbałość o informacje wzajemne. Jednak współdziałanie jak najintensywniejsze wymaga ponadto hierarchii, czyli organizacji. Słowo „organizacja” kilka różnych znaczeń nasuwa na myśl, to też w różnych kierunkach idą próby unormowania jego użytku. Jedni określają organizację na wzór ustroju biologicznego, organizmu; byłoby nią wtedy takie urządzenie całości, które sprawia, że funkcjonuje ona niby orga-

nizm¹⁵). A więc przede wszystkim: wobec danego bodźca części rozwijają zgodną akcję, zmierzającą do zachowania się całości korzystnego dla jej bytu i dobrobytu. Inni, uniezależniając się zasadniczo od tego wzoru w wyborze terminów definicji, lecz usiłując zaliczyć do przedmiotów zorganizowanych też i osobniki żywe, ujmują organizację jako syntezę składników, funkcjonującą pod danym względem wydatniej, niż funkcjonowała pod tym względem zwykła ich suma¹⁶). Inni wreszcie urabiają pojęcie organizacji przez rekurs do pojęcia hierarchii. Spróbujemy pójść tą drogą, uwolniwszy przedtem koncepcję hierarchii od zbędnych elementów, zakorzenionych w dziejach tego słowa. Sprowadzi się wówczas ową koncepcję do zależności, polegającej na tym, że jeden ze współdziałaczy (A) świadomie i umyślnie robi to, co jest środkiem do osiągnięcia celu innego współdziałacza (B), a w przypadku ujawnionej niezgodności ich planów plan działacza wymienionego na początku (A) ulega likwidacji, zaś plan drugiego z nich (B) zachowuje walor. Tak rozumiane pojęcie organizacji jest wolne od fizjologizmu, czyli wzorowania się na fizjologicznym pojęciu organizmu; boć trudno przypuścić, by części składowe osobnika, np. jego narządy lub komórki pracowały dla wspólnego celu wedle uzgodnionych planów. Z drugiej strony chodzi nam o utrzymanie pojęcia organizacji w sferze ogólnych rozstrząsań nad wspólnotą czyśnów, bez obarczania go osobliwościami warunków, panujących czy to w zakładach przemysłowych, czy w instytucjach administracji publicznej, czy w formacjach wojskowych. Nasze ogólne pojęcie hierarchii nie zawiera przeto żadnego odniesienia do uczuć szacunku, do obowiązku posłuszeństwa ani do prawa rozkazywania. Są to przyprawy, bez których organizacja nie może się obyć w pewnych poszczególnych

przypadkach, jednak przyprawy te nie należą do potrawy jako takiej. To też w zasadzie hierarchia może istnieć np. dzięki utartemu zwyczajowi¹⁷⁾, skutkiem zrozumienia jej pożytków, za sprawą perswazji, a całość zorganizowana może wtedy funkcjonować bez jakichkolwiek rozkazów i związanej z nimi dyscypliny wzruszeń. Hierarchiczność może się wzmagać w dwóch kierunkach: pod względem coraz większej centralizacji i pod względem coraz dokładniejszej reglamentacji, czyli szczegółowego regulowania działań czynników hierarchicznie zależnych, np. przez dokładne regulaminy. Gdy jednak postęp w tych kierunkach przekracza pewną miarę, dążąc do przerobienia współdziałającego z naczelnikiem grona na coś w rodzaju funkcjonującej bezdusznie maszyny, wówczas całość zaczyna trzeszczeć. To też wytrawni badacze form organizacyjnych przestrzegają w stanowczy sposób przed hipertrofiami organizacyjności¹⁸⁾. Lepiej — jest lepiej niż dobrze, ale za dobrze — bywa gorzej niż źle. Czas już jednak streścić refleksje, wysnute z przykładu starego ojca, który pokazał synom kruchość poszczególnych prętów i odporność całej ich wiązki. Chodzi tu o koncentrację. Jako współdziałanie dla wspólnego celu, jest ona poszczególnym przypadkiem działań skoordynowanych, czyli wzajem zgodnych, nie wymaga zaś koniecznie zbiórki powszechnej w pełnym rynsztunku na ciasnym obszarze. Koordynacja domaga się na ogół porozumienia, które w warunkach akcji dość intensywniej samo nie wystarcza, lecz domaga się z kolei współdziałania w formie hierarchicznej, czyli zorganizowanej¹⁹⁾. Tuższymi, że potomstwo mądrego starca utworzyło związek rodzinny, wyłaniając do prowadzenia spraw wspólnych radę familijną. Ta ze swego grona wybrała pewnie komitet wykonawczy z prezesem na czele... Mniemamy też, że to

wszystko ułatwiło całej rodzinie życie według zasad nepotyzmu, czyli bezceremonialnego popierania krewnych w walce o stanowiska z członkami innych rodzin.

6. Wyróżnianie członów wyjątkowo uzależniających w całościach wyższego rzędu.

Uprzytomnijmy sobie teraz jeszcze inny typ zwycięstwa, odniesionego za pomocą mniejszości sił, typ uniesmiertelniony w opowieści biblijnej o pojedynku Dawida z Goliatem²⁰). Słabszy Dawid pokonał olbrzyma Goliata kamieniem, rzuconym z procy w czoło. Nasuwa to, rzecz oczywista, rozmaite refleksje. A więc przede wszystkim myśl o przewadze zręczności nad siłą mięśniową, o górowaniu rozsądnego wyboru środków nad masą zasobów, ocenianą pod względem wagi (jeśli wielkie ciało Goliata zaliczać do jego zasobów). Uświadamiamy też sobie po krótkim zastanowieniu, że i w tej sytuacji, w starciu z daleka, zwyciężył przecie ten, kto rozporządzał przewagą sił naprawdę czynnych. Ale nie po to wysuwamy ten właśnie przykład ilustracyjny, lecz po to, by rozważyć konsekwencje celnego rzutu kamieniem w czoło właśnie, a nie w mięśniskisz biodrowy na przykład. Nie sprawiłoby to różnicy, gdyby ciało żywego człowieka było jak kupa piasku. W rzeczywistości jednak przypomina ono znacznie bardziej zegarek, niż taki jednostajny konglomerat. Gdy szkiełko w zegarku pęknie, mała to rzecz, ale gdy pęknie sprężyna, coś nam po zegarku, dopóki nowej nie damy. Ogólnie mówiąc, ujawnia tu swą doniosłość różnica między całościami czysto skupiskowymi a całościami coraz to wyższych rzędów²¹). Całość podwyższa swoją klasę w miarę powstawania zależności, coraz to bardziej urozmaiconych, między jej składnikami. Te zależności sprawiają, że

zmiana danego składnika pociąga za sobą jako skutek określone zmiany w pewnych przynajmniej innych składnikach. Przykładem całości wyższego rzędu jest chociażby sieć dzwonek elektrycznych w biurze. Tu widać już i dalszą cechę, pojawiającą się w takich całościach i wzmacniającą się naogół w miarę postępu ku formom wyższym: powstają mianowicie różnice w uzależnieniu jednych składników od innych oraz w uzależnieniu całości w wyższym stopniu od tych a nie innych składników. Jeżeli nacisnąć guzik, odezwie się określony dzwonek, lecz jeżeli nacisnąć w podobny sposób oprawkę guzika, cisza tylko będzie odpowiedzią. Puściwszy w obroty silnik samochodu, uruchamia się pośrednio jego koła, a w dalszym następstwie — całość pojazdu. Lecz obracając koła lub też popychając auto, nie skłoni się tym samym silnika do pracy. Mnóstwo mamy dokoła przykładów tego rodzaju, ponieważ aparaty, instalacje, automaty są całościami wyższego rzędu. Organizm, jednostka biologiczna — też oczywiście należy do takich scaleń. I tu znowu staje nam przed oczyma Goliat, trafiony w czoło i obezwładniony przez wstrząs mózgu, części ciała przemożnie uzależniającej. Czoło Goliata było, że tak powiemy, jego... piętą Achillesową. Mistrzostwo ciosu polegało tutaj na wymierzeniu go właśnie w punkt całości wyższego rzędu, wyjątkowo uzależniający. Podobnie czyni dowódca, atakując węzeł sieci komunikacyjnej nieprzyjaciela, a nie jakiś podrzędny odcinek drogi. Tak samo rzecz się ma na terenie sporu. Gdy strona przeciwna ujęła swe wywody w system logiczny, z tez podstawowych wysnuwając spójną tkaninę konsekwencji, dzielny sztuka mistrz dysputy postara się obalić przede wszystkim ten lub inny aksjomat. Wówczas cała reszta wywodu traci zasadność. Czytelnik niewątpliwie sam już do tego doszedł,

że gromady zorganizowane (w naszym rozumieniu tego słowa) są całościami wyższego rzędu, a osoby, zajmujące w nich stanowiska hierarchicznie wyższe, należą do członów wyjątkowo uzależniających. Nie inaczej! Pamiętajmy tylko, że pojęcie człon wyjątkowo uzależniającego jest szersze od pojęcia człon wyjątkowo wysoko postawionego w hierarchii. Most na przykład należy z pewnością do członów wyjątkowo uzależniających sieci komunikacyjnej, a nie jest przecie żadnym dygnitarzem. Wyjątkowo uzależnia to wszystko, czego pewne przynajmniej zmiany pociągają za sobą wyjątkowo doniosłe skutki pod względem powodzenia lub niepowodzenia całości. Widzimy już w każdym razie, czemu podczas walk o władzę między partiami tyle się zdarza zamachów na osobistości kierownicze. Miał np. myśl praktyczną znany powszechnie z Kse-
nofonta Cyrus, królewicz perski, który, podniósłszy bunt przeciw panującemu bratu Artakserksesowi, gdy ich wojska się starły — uderzył wprost na osobę króla. Gdyby ten padł, armia nie stawiałaby dość poważnego oporu²²). Zamiar spełził na niczym i Cyrus sam poległ. Ale katastrofa akcji wykonawczej nigdy nie dyskwalifikuje zasadniczego planu. Plan zaś był tutaj w gruncie oparty na traf-
nym uogólnieniu, głoszącym, że paraliż człon wyjątkowo uzależniającego w całości wyższego rzędu (a więc np. naczelnika gromady zorganizowanej) zwykł pociągać za sobą destrukcję funkcjonalną tej całości. Wiedzą o tym dobrze — choć napewno nie formułują sobie tego w sposób abstrakcyjny — świadomi swego fachu agenci władz śledczych, drących koty z podziemną konspiracją kryminalną lub polityczną. Pozwalają oni dojrzeć niejako spiskowi czy też mafii, aż zarysuje się tam i ustali wyraźnie więź organizacyjna. W tym momencie dopiero przyłapują tajny

komitet na nieostrożnym zebraniu, stosując z powodzeniem dwie przynajmniej reguły praktyczności. Wyczekawszy mianowicie, aż się konspiratorzy zejdą do jednego lokalu, chwytają ich wszystkich razem wedle normy, która doraźna osiągać wiele celów za pomocą jednego środka, nadto zaś, uderzając w narząd uzależniający, dyskontują korzyści przytoczonego wyżej uogólnienia. Paradoks takich stosunków możnaby wyrazić w haśle: pozwól przeciwnikowi zorganizować się, byś go mógł obezwładnić, paraliżując nerw organizacji.

Widać z tego wszystkiego, że i w obronie praktyczność wymaga liczenia się z podobnymi do rozważanych ostatnio względami; trzeba tylko robić z nich wtedy odwrotny użytek. A więc — osłaniać z osobliwą pieczołowitością części wyjątkowo uzależniające bronionego obiektu, np. głowę, serce, słabiznę, jeżeli chodzi o narządy własnego ciała, — osobistości kierownicze, jeżeli chodzi o napaśtowaną przez kogoś organizację. Wypada mieć tutaj na uwadze dwa wprost przeciwne zalecenia i raz jednemu, kiedyindziej drugiemu dawać głos rozstrzygający. Z jednej bowiem strony, jak widzieliśmy, dla celów koncentracji zaleca się naogół organizować własną gromadę współwalczących, a przeto, rzecz jasna, urabiać z niej i z aparatury służebnej całość wyższego rzędu (co zresztą w ogóle ułatwia operowanie organizacją i aparaturą); z drugiej — obecność punktów wyjątkowo uzależniających pozwala łatwiej obezwładniać takie całości. To też nieraz kierownictwo zabiega o połączenie plusów wymyślnego scalenia z anditotami przeciw jego minusom. Do takich zaś należą np. komorowa budowa całości i działający jak najautomatyczniej tryb zastępowania członów uszkodzonych. Pojęcie budowy komorowej bierzemy z techniki budowania

okrętów, dzielonych przegrodami wewnętrznymi na części izolowane lub dające się łatwo izolować przy pomocy zasuw. Uszkodzenie ściany takiej komory i zalew jej nie powodują wtedy zalewu ani innych komór ani całego statku. Komora pozostaje uzależniona od centrali, lecz niezależna się przynajmniej od komór współrzędnych. Procedurę automatycznego zastępowania widać chociażby na przykładzie praw, określających niezwłoczne następstwo tronu, lub regulaminów, wskazujących, do kogo przechodzi komenda, gdy początkowy dowódca traci możliwość jej sprawowania podczas akcji bojowej.

7. Zasada antycypacji.

Kolej, teraz na dyrektywę może najważniejszą, bo najczęściej chyba wyłaniającą się z rozbioru mistrzowskich chwytów. Mowa o zasadzie antycypacji, której symbolem klasycznym jest koń trojański, a ściślej to, co zeń pozostaje po potrąceniu podstęp. Niechaj przykłady udostępnią tę zasadę. Jaka głęboka zachodzi różnica między położeniem oskarżonego, np. o zniesławienie, przed rozprawą w pierwszej instancji, a sytuacją tegoż po wyroku skazującym w sądzie apelacyjnym, zaś przed rozprawą w trybunale kasacyjnym. W pierwszym przypadku presumpcja dodatnia jest po jego stronie. Innymi słowy, spadną nań ciężki dopiero jeżeli oskarżyciel wysili się dostatecznie, by uzasadnić swe powództwo. Dość, jeśli oskarżony odeprze argumenty strony przeciwnej; sprawka ujdzie mu wtedy na sucho. Tak samo nic mu nie będzie, jeżeli oskarżyciel wycofa oskarżenie albo jeżeli ze względów technicznych lub innych do rozprawy w ogóle nie dojdzie. Oskarżony ma opiekunkę w starodawnej zasadzie, domagającej się uważania każdego za niewinnego, dopóki mu się nie do-

wiedzie winy²³). Na korzyść oskarżonego obraca się ogólna norma tak zwanego wymiaru sprawiedliwości, zalecająca, by raczej winnego uniewinnić, niż niewinnego ukarać. Jest on jak ów *beatus possidens*²⁴), ów posiadacz faktyczny i aktualny w zadawnionych sporach o własność. Sąd gotów rozważyć taki spór; może nawet rozstrzygnie go z czasem na korzyść pretendenta i przyzna mu tytuł własności oraz prawo do dóbr, znajdujących się w rękach obecnego posiadacza. Póki się to jednak nie stanie, tamtemu wolno korzystać z nich, jako dzierżącemu *de facto*. Posiadaczowi płuży, *beatus possidens*! I nasz oskarżony jest właśnie w podobnej sytuacji. Ale gdy wyrok przeciwko niemu już zapadł, obraz rzeczy odwraca się na nice. Teraz bratku wyteżaj wszystkie siły. Uznanyś za winnego i spotka cię pasmo represyj, jeżeli nie zrzucisz z karku gniotącego cię już brzemienia. Pierwiej spokojne życie miałeś darmo, a przeciwnik musiał wysiłkiem opłacić tytuł do twoich świadczeń; teraz on jest na wozie, a ty dopiero wysiłkiem musisz odzyskiwać utraconą pozycję. Oto różnica położeń!

Nic więc dziwnego, że w sporach zazwyczaj usiłujemy przerzucić tak zwany ciężar dowodu, *onus probandi*, na barki przeciwnika²⁵). Chcemy tak usposobić stronę rozstrzygającą, by nam raczej przyznawała słuszność bez dalszych zabiegów z naszej strony, a przeciwnik niechby sobie musiał dopiero wywalczać korzystny dla siebie wyrok. Tym się bodaj tłumaczy pewne przyzwyczajenie, rozpowszechnione w środowiskach, słynnych z techniki sporu. Takie osoby na pytanie częstokroć odpowiadają pytaniem. „Więc niby tu u pana można dostać towar najlepszy i po najtańszej cenie? — Dlaczego nie? — A czy to się prędko nie niszczy? — Wszystko się niszczy... Dlaczego to mia-

łoby się prędko podrzeć? — Ale u sąsiada zacenią ta-
niej?.. — Kto powiedział? Spuszczę jeszcze pół złotego na
metrze, jeżeli pan pokaże takiego, co taniej zaceni! — Wie
pan, żal mi wydawać na ubranie tyle pieniędzy... — Na
ubranie tyle pieniędzy? Czy to dużo? Nie ma pan więk-
szego zmartwienia?“. I t. d. Podobno pewien mędrzec do-
ciekał długie lata, czemu pewni ludzie odpowiadają pyta-
niem na pytanie; sam zaś miał też do tego nieprzepartą skłon-
ność. Uspokoił się w końcu, kontent ze znalezionej racji.
A wynik brzmiał: „Dlaczego nie mieliby tak odpowia-
dać?“. Zamiast takiego negatywnego tłumaczenia, propo-
nujemy własne pozytywne (pytając nawiasem, dlaczego ów
mędrzec nie miałby go przyjąć?).

N. N. wydał dość dużo na mieście w poniedziałek.
Postanowił więc przez cały wtorek nie ruszać się z domu, my-
śląc, że w ten sposób dokona oszczędności. Rad ze zbawień-
nego pomysłu, w dobrym humorze wertuje ranną pocztę.
Pierwszy list nosi pieczęć firmy „Pewna wygrana“. Firma
proponuje kupno biletu loteryjnego, zachwalając swoją,
najszcześniejszą bez wątpienia kolekturę i zapraszając do
swego kantoru, gdzie każdy interesant będzie najuprzej-
miej obsłużony i dostanie bilet oczywiście wygrywający.
„To dla naiwych!“ orzekł N. N. i rzucił ofertę do kosza.
Otworzywszy jednak następny list, od firmy „Oaza szczę-
ścia“, znalazł w kopercie los, „specjalnie“ dla niego „od-
powiedni“, z numerem ponętnym (bez cyfr powtarzających
się obok i bez zera na początku) i z uprzejmym zawiado-
mieniem, że bilet, nie odesłany do 14.II, firma pozwoli so-
bie uważać za przyjęty. N. N. spojrział na kalendarz,
stwierdził, że 14-ty — to dziś właśnie, odsyłanie zaraz by-
ło dlań kłopotliwe ze względów technicznych... i bilet zo-
stał w jego szufladzie, a „Oaza szczęścia“ zwyciężyła

w konkurencji „Pewną wygraną“, ponieważ wprowadziła w czyn dyrektywę antycypacji.

Polityką faktów dokonanych nazywa się stosowanie jej w walkach o władzę. Na jakiś teren egzotyczny, z punktu widzenia potencyj światowych niczyj, w czasie pokoju przybywa niewinna misja handlowa: poprostu statek kupiecki przywiózł parę skrzyń naładowanych towarami. Nie ma mowy o jakichkolwiek zdobyczach terytorialnych... Ale krajowcy są żywiołem niepewnym i przewrotnym, mogą napaść. Więc dla ochrony handlu potrzebna się okazuje eskorta, której chętnie udzielają kupcowi opiekuńcze władze metropolii. Nie pociąga to za sobą żadnych pretensyj zwierzchniczych do nowego kraju. Tak przynajmniej brzmią uspokajające enuncjacje. Atoli niebawem zdarza się incydent lokalny, wymagający wzmocnienia tam i utrwalenia władzy i oto już zatknięto sztandary owego mocarstwa na naszej wyspie, zbrojnie opanowanej. Jest ona odtąd jego kolonią, a jeśli komu gniewno, niech ją spróbuje odebrać. Obraz to typowy z powtarzających się dziejów polityki zewnętrznej. Łatwo znaleźć dlań odpowiednik w powtarzających się wypadkach polityki wewnętrznej. Wystawmy sobie np. sytuację, kiedy rząd może uporządkować w danej dziedzinie stosunki bądź składając do parlamentu projekt prawa, bądź ogłaszając dekret, podlegający ewentualnemu późniejszemu skasowaniu przez parlament, jeśli ta instytucja nie będzie zeń zadowolona. W przypadku spodziewanej opozycji ze strony ciała ustawodawczego, rząd ogłasza dekret, stwarzając fakt dokonany. Dopóki nie zbierze się gremium posłów, dekret będzie obowiązywał bez legalnego sprzeciwu, a potem, gdy już zapuści w życiu korzenie, nie tak łatwo będzie go usunąć; zwłaszcza, że może się nie skłecić większość, wystarczająca

do obalenia już obowiązującego dekretu, gdy tymczasem stosunkowo łatwo mogłaby się wytworzyć większość, uprawniona do obalenia projektu o identycznej treści. Nieco głębiej ukryty wzgląd na antycypację wyziera z częstego zjawiska licytacji zbrojeń sąsiedzkich. Bywa tak, że każde z dwóch państw o wspólnej miedzy zamierza najeść sąsiada, byle w odpowiednim momencie. Bywa zresztą i tak, że oba gotują się tylko do obrony przeciw najeźdźcy, gdyż wobec tego, co o sobie wiedzą, każde słuszu nie drugiemu nie ufa — chociaż żadne nie żywi zamiarów napastniczych. Taki stan wzajemnej uzasadnionej nieufności stwarza rację do zbrojeń po obu stronach, zbrojeń coraz intensywniejszych. Każdy bowiem z sąsiadów musi się starać zawczasu o gotowość (zasoby, wprawę, plany) do pomyślnego starcia, by nie zabiegać o zdobycie takiej gotowości wtedy dopiero, kiedy trzeba już będzie robić z niej doraźny użytek. Że zaś nieustanne pogotowie wymaga coraz większego napięcia, i wymagania te rosną ze wzrostem gotowości bojowej sąsiada, przeto każda ze stron okazuje się zmuszoną do zbrojeń coraz poważniejszych, choć żadna ich nie chce i choć dla obu są one trudnym do zniesienia ciężarem.

Na czymże tedy, ogólnie rzecz biorąc, polega antycypacja? Na wyprzedzeniu, oczywiście. Zanim walka wybuchnie, zrobić tak, by cel się spełnił (jeśli przewidujemy niezgodność jego z celem innego podmiotu); a gdy to niemożliwe, gdy dopiero w czasie walki można swoje osiągnąć, postarać się tak zrobić, by wedle naszej myśli się stało: niechaj przeciwnik odrabia dopiero wytworzony stan rzeczy, niezgodny z jego celem. Taka rada techniczna tkwi korzeniami w automatyzmie bytu²⁶). Nie chcemy przez to powiedzieć, że wszystko, co jest, zachowuje się

automatycznie. Podobnemu uproszczeniu zaprzecza każdy nasz czyn dowolny, każdy akt wysiłku, każda idea twórcza. Stwierdzamy tylko, że wiele spraw w dookolnym świecie toczy się nakształt walców maszynierii i że mistrz najczęściej może zawdzięcza zwycięstwo umiejętnemu zużyciu kowaniu dla swych celów tej automatyczności. Oto jej przykład najprostszy: jak trudno by było ulokować na polu wielki głaz, jeden z takich, którymi usiały ziemię dawne lodowce, i jak trudno usunąć go z miejsca, gdzie utkwiał i gdzie odtąd leży po dziś dzień. Dla wytłumaczenia tych oporów będziemy się musieli oprzeć w ostatniej instancji m. in. o fizykalne prawo bezwładności ciał: znalazłszy się w spoczynku, ciało pozostaje w tym stanie nadal, dopóki siła zewnętrzna nie nada mu przyśpieszenia, a im cięższa jest bryła, tym większej mocy potrzeba, by jej nadać przyśpieszenie określone. Zważmy jeszcze, że nasz głaz, dobrze nawet pchnięty, spotka wnet zaporę z ziemi, w której ugrzązł, i że nawet leżąc na wierzchu, za łada posunięciem dozna powściągów ze strony tarcia, — a uprzytomnimy sobie plastycznie mechanizm zasadniczy automatyzmu, utrzymującego ów głaz od wieków na tej samej polnej placówce. Nie będziemy tu jednak przedsięwzięli próby fizykalizowania wszystkich stosunków w świecie czynu: gdzieindziej miejsce i pora na karkołomne syntezy psychofizyczne. Dla naszych obecnych celów wystarczy pojąć automatyzm w najprostszym przypadku jako zwykłą własność licznych rzeczy, tę mianowicie, że dana rzecz, sobie pozostawiona (czyli jeżeli nikt nie wykonywa nad nią żadnych czynów) trwa nadal w początkowym stanie. Warto przy tym zaznaczyć, że w różnych przypadkach różnej trzeba intensywności działań, by przełamać ten bezwład. Częstokroć to zadanie bywa w danych wa-

runkach niewykonalne lub wykonalne tylko za cenę jak największego natężenia akcji. Nie wymaga teraz dalszych objaśnień rada, polecająca wytwarzać zawczasu zamierzony stan rzeczy. Wszak później będzie się on sam bronił automatyzmem własnym przeciwko zmianom ze strony przeciwnika w walce. Niech przeciwnik zdobywa — mówi sobie zapobiegliwy antagonist — ja będę bronił gotowego... Słusznie! Bo w takich razach, kiedy automatyzm działa wedle rozważonego wzoru, natarcie kosztowniejsze jest od obrony. Praktyczność, okazana w ten sposób na terenie walki, płynie więc z praktyczności ogólnej, która i poza walką miewa zastosowanie: ot ilekroć np. człek przezorny oszczędza na starość. Dzięki automatycznemu trwaniu nagromadzonych zasobów będzie on miał wikt etc., kiedy już zbraknie mu sił do zdobywania wikt.

Rozważony przypadek najprostszy wypadnie jednak nieco uogólnić. By to uczynić, znowu zaczniemy od przykładu, który... oby nie wydał się czytelnikowi zbyt kuchennym. Chcąc mianowicie mieć bez dalszych kłopotów porcję słodkiego mleka w piątek, nie należy prokurować go sobie we środę. Kto tak uczyni, licząc na automatyzm, narazi się na zawód, gdyż po dwóch dniach zamiast słodkiego mleka znajdzie w swoim schowanku mleko kwaśne. Albowiem rzeczy, sobie samym pozostawione, nie zawsze trwają bez zmian w określonym stanie. Jest to tylko poszczególny przypadek automatyzmu. Kiedyindziej automatyzm działa w ten sposób, że dana rzecz pozostawiona sama sobie w określonych warunkach przechodzi z danego stanu początkowego do określonego innego stanu, np. ziarno rzucone do ziemi — w warunkach normalnych po pewnym czasie kiełkuje, i wyrasta zeń roślina. Jeżeli faza późniejsza jest tożsama z fazą początkową, mamy wówczas

czas rozważony poszczególny przypadek. W ogóle zatem należałoby sformułować jak następuje zasadę antycypacji. Ilekroć niezgodność celów polega na tym, że jeden z przeciwników chce, by określona rzecz znajdowała się w określonym stanie w pewnym czasie, drugi zaś chce, by znajdowała się wtedy w stanie, z tamtym stanem niezgodnym, tylekroć jeden z przeciwników dobrze się swojej sprawie przysłuży, osiągając w czasie wcześniejszym taki stan rzeczy, który automatycznie prowadzi będzie do znalezienia się owej rzeczy w owym określonym stanie w czasie, wyznaczonym przez cel.

Przy zastosowaniach musimy się liczyć na ogół nie z automatyzmem właściwym, lecz z jego surogatami. Słusznych wykonawców kierownik może do pewnego stopnia tak ujmować w swoim planie działań. Niekiedy rzeczywiście wykonawca funkcjonuje jak zegarek, choć częściej — jak zegarek... którego wskazówki trzeba co parę minut popychać palcem. Wieść niesie, że od czasu bajki Mickiewicza „Golono = strzyżono“ zdarzają się spory między mężczyznami a kobietami. Ojciec np. jest za konwersacją niemiecką, matka — za francuską. Od pierwszego córka ma zacząć takie lekcje. Uprzedzając na długo tę datę, pani zawarła pacta conventa z nauczycielką, umieściła projektowane godziny w planie zajęć domowych, by uniknąć kolizyj (każdy wie, jaka to trudna rzecz), a skoro pan w wigilię pierwszego, z okazji obliczeń finansowych, też pomyślał wreszcie o lekcjach dla córki, zastał już zmontowaną aparaturę stosunków, której automatyzm musiałby dopiero przełamywać. Zrywać traktat zawarty? Płacić odszkodowanie? Nie — powie sobie z pewnością — lepiej już kapitulujmy! Trudno. Zosia musi parler français zamiast deutsch sprechen. Oto wymowa faktów dokonanych,

oto jak wygląda w życiu codziennym metoda antycypacji. Życie codzienne nasuwa nam na pamięć pewne przysłowie. Brzmi ono: „Kto dużo pyta, ten dostaje dużo odpowiedzi”. Przeciwstawiony jest tutaj ktoś, kto pyta o pozwolenie, zanim wykona czyn, i... nie dostaje tego pozwolenia, — komuś, kto robi swoje z początku, o pozwolenie nie pytając, a pozwolenie... samo potem nadchodzi, ex post.

Tu, przy końcu rozważań nad antycypacją, wydaje się potrzebna pewna przestroga. Nie można utożsamiać tego chwytu z atakowaniem, jeśli przez atak czyli natarcie rozumieć akcję w celu zmiany istniejącego stanu rzeczy, będącego przedmiotem dążeń przeciwnika, na stan rzeczy, odpowiadający naszemu dążeniu, niezgodnemu z jego tendencjami. Podzielmy czyny na pozytywne i negatywne. Pierwsze dążą do tego, by coś określonego było (by np. wehikuł znajdował się w określonym czasie w określonym miejscu, by pierwiastek równania został znaleziony etc.), drugie — do tego, by nie było czegoś określonego (by np. nie było powodzi, by ktoś nie był chory...). Z innego punktu widzenia można odróżnić czyny zachowawcze, dążące do tego, by trwał nadal obecny stan rzeczy (takim czynem będzie np. ogrzewanie lokalu dla utrzymania dość wysokiej ciepłoty, czyszczenie tkaniny z załazków, by w dalszym ciągu wolna była od robactwa i t. p.), oraz czyny zmieniające, które zmierzają do tego, by było pod określonym względem inaczej, niż jest (siew, sprzątanie). Łącząc te dwa podziały, otrzymuje się cztery możliwości: czyn negatywno-zachowawczy, czyli prewencyjny, czyn negatywno-zmieniający, czyli destrukcyjny, czyn pozytywno-zachowawczy, czyli konserwacyjny, wreszcie czyn pozytywno-zmieniający, czyli konstrukcyjny. Otóż atak w

naszym rozumieniu polega bądź na czynie destrukcyjnym, bądź na czynie konstrukcyjnym, obrona zaś — na prewencji lub konserwacji. Antycypacja natomiast nie jest związana wyłącznie z żadną z wyróżnionych tutaj form działania i polega na dość wczesnym osiągnięciu sytuacji, w której przeciwnik musiałby już dalej nacierać, gdy nam wystarczyłoby już nadal obrona. Tyle o antycypacji oraz jej zaletach.

8. *Reguła kunktatorów.*

Ale, powiadają Francuzi, *rira bien qui rira le dernier* — ten się dobrze uśmieje, kto śmiać się będzie ostatni. Jest w tym powiedzonku ukryta myśl o innej, konkurencyjnej zasadzie zdobywania przewagi. Słynni bywają przecie zwycięscy kunktatorzy, zwlekaniu właśnie zawdzięczający i miano i powodzenie. Ażeby wykryć ich sekret, trzeba się uprzednio zastanowić nad pewnymi wchodzącymi tu w grę pojęciami. Rzecz obraca się mianowicie koło pojęcia możliwości i związanego z nim nader spójnie pojęcia momentu rozstrzygającego. Bywa tak, że mogę się stać teraz czegoś sprawcą, a zarazem mogę to coś udaremnić i wreszcie mogę odłożyć na później rozstrzygnięcie sprawy. Wtedy mam pełnię możliwości. Ale bywa i tak, że mogę tylko bądź teraz spowodować coś określonego, bądź odłożyć na potem spowodowanie tego lub udaremnienie, natomiast nie mogę udaremnić tego teraz. Zdarza się dalej i tak, że mogę tylko bądź teraz udaremnić coś określonego, bądź odłożyć na przyszłość udaremnienie lub spowodowanie. Nakoniec i w ten sposób układają się czasem stosunki, że teraz właśnie jest już „aut-aut“, bardziej z sarmacka — „wóz z przewóz“, czyli że mogę tylko bądź teraz spowodować taki a taki stan rzeczy, bądź udaremnić go,

a odkładać już nie mogą dłużej: jest to chwila katorgi i wyzwolenia dla ludzi niezdecydowanych. Trzy ostatnie przypadki stanowią różne modyfikacje możliwości niepełnej. Najostatniejszy zaś przypadek tworzy charakterystykę momentu rozstrzygającego a jednocześnie momentu, kiedy możliwość czynu pod danym względem ulega likwidacji. Celem uplastycznienia sobie wyliczonych ewentualności dobrze będzie posłużyć się przykładem. Rolę podmiotu sprawczego niechaj w nim gra osobnik — nazwijmy go Stanisławem — wyczekujący na platformie stacji kolejowej, którędy co jakiś czas przechodzą pociągi w stronę miasta. Chodzi o to, czy Stanisław znajdzie się dziś w mieście. Gdy ma za chwilę ruszyć pociąg, po którym nadejdą jeszcze inne, Stanisław panuje w pełni nad sytuacją: może, wsiadłszy do pociągu, znaleźć się w mieście na czas; może, zamiast pojechać tam, wycofać się z terenu stacyjnego i po-wędrować daleko w inną stronę, rezygnując ze znalezienia się dziś w mieście; może w końcu zaczekać na następny pociąg, by wtedy pojechać lub nie. Gdy będzie w ten sposób zwlekał aż do ostatniego pociągu, który tego dnia mógłby go zawieźć do miasta, znajdzie się z chwilą jego odjazdu w sytuacji odmiennej, przewidzianej w naszym ostatnim typie układu stosunków; teraz już trzeba wybierać: pojadę i będę dziś w mieście albo zostanę i nie będę dziś w mieście. Odkładanie rozstrzygnięcia, jak wszystko na świecie, ma swój kres. Czytelnik sam raczy, jeśli wola, dobrać sobie przykłady ilustracyjne do sytuacji pośrednich, które nas teraz mniej interesują.

Moment rozstrzygający jest to zatem chwila, do której możliwość czynu trwa, i po której nie trwa już nadal. W zastosowaniu do walk mamy dwa momenty rozstrzygające. Jeden z nich — to chwila, przed której nadejściem

obiekt walki zależy od czynów obu przeciwników, i po której przestaje już zależeć przynajmniej od jednego z nich ²⁷). Zwykle wówczas ten drugi osiąga swój cel, niezgodny z celem tamtego, czyli zwycięża; choć zdarza się czasem, że nie potrafi on tego osiągnąć, np. przez brak energii lub umiejętności. Jednak o ile jest mistrzem walki, na jego zwycięstwo można wtedy liczyć z taką niemal pewnością, jak na przybycie pociągu wedle rozkładu jazdy. Lecz w ostateczny sposób zwycięstwo jest określone dopiero z chwilą, gdy i ów drugi wyzbył się swej możliwości działania w spornej sprawie, a więc kiedy nastąpił moment rozstrzygający ze względu na jego możliwość czynu. Otóż teraz wydają się zrozumiętymi przeciwstawne metody chytłych dyskutantów. Jest bowiem taki typ, którego przedstawiciele rwą się do słowa odrazu, pierwsi. Usiłują z punktu narzucić zebranym własny kierunek zainteresowań, własny punkt widzenia, własne rozwiązanie problemu, licząc nie tylko na argumenty, lecz i na wytworzenie sprzyjającego nastroju, sugestię, autorytet. Bronione tak obcesowo rozwiązanie zdobywa presumpcję dodatnią, a ewentualna opozycja odczuje niebawem przykre skutki tego, że na jej barki przerzucono ciężar dowodu. Taki dyskutant operuje, rzecz oczywista, antycypacją. Inaczej poczyną sobie kunktator. Słucha i nie wtrąca się, wyczekując późniejszego momentu. Gdy się już prawie wszyscy wypowiedzieli i prezydium zamyka listę mówców, melduje się i on, aby powiedzieć swoje na samym końcu. Rozprawi się wówczas ze wszystkimi wysuniętymi argumentami, podając kontrargumenty — tym ważkie, że pozbawione późniejszej odpowiedzi. Mówca tego typu powtórzy sobie rad „moje na wierzchu“, składając hołd w tych słowach zasadzie dłuższego czekania. Ogólnie pojęty, ów sekret

kunktatorów wiąże się najściślej z pewną zależnością stanów i faktów, zrozumiałą bez głębszych komentarzy: oto wszelki czyn przekreśla własną potencję. Innymi słowy, wykonywając jakiś czyn, niszczy się tym samym możliwość wykonania tegoż czynu: kto wydaje określoną złotówkę, nie ma już potem możliwości wydania jej, kto spożywa określone jabłko, traci możliwość spożycia go później, kto wystrzelił nabój, nie może wystrzelić go po strzale i t. d. Liczy się z tym sprytny kunktator i nie wyzbywa się swych atutów, dopóki przeciwnik nie wygrał swoich. A jakże często popełniają błąd przeciwny... niedoświadczeni brydżyści, zwłaszcza grając... bez atu. Taki gracz realizuje natychmiast swego asa, pozbawionego figurzystej świty, a skutek jest ten, że przeciwnicy rozporządzają teraz najwyższymi kartami w danym kolorze, co im pozwala wyznaczać z korzyścią dla siebie tok dalszej gry. W rozgrywce bezatutowej wytrawny kartysta (artysta od kart!) z reguły jest kunktatorem. Częstokroć z całą finezją (kibice pytają wtedy zawsze „dlaczego?“) „puszcza“ lewą, czyli rezygnuje z brania jej, byleby nie tracić kart najstarszych. Zrobi z nich użytek wówczas dopiero, gdy wróg obezwładniony i wyjałowiony nie będzie miał czym przerwać istnego żniwa lew. Urządzi sobie takie żniwo nasz mistrz w finale rozgrywki, zdobywszy możliwość tego przez wydatkowanie w dość późnej chwili owych największych walorów²⁸). Zachować możliwość działania na rzecz swojego celu wtedy jeszcze, kiedy przeciwnik utraci już możliwość działania na rzecz celu przeciwnego. — oto reguła kunktatorów. Czynić tak przez powstrzymywanie się jak najwytrwalsze od realizacji własnych możliwości działań — oto sposób do tego, a zarazem treść zasady dłuższego czekania.

9. Potencjalizacja.

Wobec jej zalet powstaje ciekawa kwestia: w jaki sposób działać, nie wyzbywając się przy tym możliwości działania? Odpowiedź na ten problemat daje zasada potencjalizacji (ociężałe słowo, warto by się zdobyć na lepsze). W myśl jej wskazania postępuje każdy, kto zamiast osiągać dany cel drogą danego czynu, osiąga tenże cel operując możliwością tego czynu bez realizowania tej możliwości. Kombinacja to codzienna, a jaskrawego jej przykładu dostarczają różne wypłaty. Bo i na czymże polega płacenie za pomocą pieniędzy? Wręczając przeciwnikowi gotówkę, nie udzielamy mu dóbr konsumpcyjnych, dla których przede wszystkim oddawał nam swą pracę, lecz udzielamy mu możliwości otrzymania takich dóbr kiedy zechce. Podobnemu zabiegowi potencjalizacji zawdzięcza swe powstanie pieniądź papierowy, służący do tego, by dostarczać nie złota zastąpić dostarczeniem możliwości jego nabycia. A jeżeli płaci się nie właściwym pieniądzem papierowym, lecz np. weksłem, wówczas jest potencjalizacja, podniesiona do potęgi jeszcze wyższej. Stwarzamy bowiem kontrahentowi możliwość uzyskania możliwości zdobycia dóbr konsumpcyjnych, dając mu do rąk papier, za który może otrzymać pieniądź, który z kolei pozwala mu nabyć strawę etc. Wyższe funkcje finansowe sprowadzają się do wytwarzania i przesuwania zawile splecionych mas możliwości różnych rządów. Więc też potencjalizacja przesycą życie przynajmniej w tym stopniu, w jakim je przesycą pieniądź różnych rodzajów. Tutaj chcielibyśmy rozważyć przede wszystkim pewną formę potencjalizacji, specjalnie doniosłą jako element walk. Chodzi nam o pojęcie groźby, wyzwolone, rzecz oczywista, z nieistotnych dlań wzruszeniowo-brutalnościowych akcesoriów, właściwych walce

zbrojnej, śledztwu i t. p. Zagrozić — w naszym rozumieniu — to tyle, co dać poznać przeciwnikowi, rzetelnie lub złudnie (albo wytworzyć i dać poznać przeciwnikowi) sytuację, polegającą na tym, że jeżeli nie wykona on pewnych działań, dla nas korzystnych, wówczas nastąpi zaś pewne niekorzystny dlań obrót rzeczy, gorszy niż gdyby działania te wykonał. W poszczególnym przypadku ów obrót rzeczy miałby polegać na naszych działaniach, do których jesteśmy gotowi. Rzecz jasna, że częstokroć groźba starczy za czyn. Nieprzyjaciela usuwa się nieraz z zajmowanej przezeń pozycji nie wywierając nań fizycznego nacisku, lecz np. drogą oskrzydlenia. a więc zagrożenia naciskiem skutecznym, ba, nawet samą groźbą oskrzydlenia, czyli groźbą groźby. Zapowiedź represji zastępuje pospolicie samą represję w praktyce pedagogów, która jest przeciw na ogół postacią walki osób, kształtujących młodzież, z opornym tym żywiołem. Na zagrożeniu też polega np. szantaż, owa metoda zuchwałych wydrwigroszów. Jeżeli nie dasz tyle a tyle — oznajmia taki pan — wówczas to a to dojdzie do wiadomości tego a tego i będzie skandal. Ale zbędneby było mnożyć przykłady stosowania gróźb w walce. Każdy wie, że zagrożenie bywa pospolitym w niej chwytym mistrzowskim. Jeżeli więc dodajemy, że szach królowi też jest zagrożeniem, to dlatego, by podkreślić techniczny charakter omawianego pojęcia. Niema w nim — ogólnie rzecz biorąc — żadnego odniesienia do strachu ani żadnej ekspresji wrogich uczuć. Te składniki przyłączają się dopiero w walkach o pewne, specjalnie emocjonujące sprawy, prowadzonych przy pomocy pewnych, specjalnie dotkliwych sposobów. Wrogość, nieszczęście, niebezpieczeństwo bytu nie należą do istoty zagrożenia, lecz do tego, czym się grozi w poszczególnych przypadkach. A tyl-

ko w walce o rzeczy wielkiej wagi groźba bywa tak groźna, że budzi grozę.

Trzeba natomiast rozważyć tutaj znakomitą własność techniczną zagrożenia, jako poszczególnego przypadku potencjalizacji. Mianowicie, stosując groźbę, łatwo się czyni zadość jednej z ogólnych norm działania ekonomicznego. Radzi ona, by „robiąc jedno, robić wiele“, innymi słowy: „za jednym zamachem“ wiele osiągać wyników, jeszcze inaczej: drogą jednego czynu urzeczywistniać łącznie kilka celów. Otóż nie można wprawdzie zabrać w następnym posunięciu dwóch figur przeciwnika, nastawiwszy na nie piona „widelcem“, ale się wtedy grozi zarazem dwu tym figurom i partner musi obmyślić łączną obronę na przypadek obu ewentualności. Częstokroć nie podobna wypłacić wkładów wszystkim naraz wierzycielom, lecz mimo to można dojść do porozumienia z całym ich poczetem, zapewniając każdemu możliwość otrzymania wkładu w określonych warunkach. Jedynym nabojem, który został w magazynie, nie można trafić do każdego z napastników, lecz można powstrzymać kilka naraz, grożąc jednocześnie strzałem na prawo i na lewo. W niektórych domach przymusowego pobytu podobno jeden dozorca pilnuje z dobrym skutkiem całego piętra, mieszczącego dużą ilość cel. Zajmuje on posterunek w punkcie centralnym, z którego się rozchodzą kurytarze na wszystkie strony. Ma więc łączną możliwość opanowania natychmiast wszelkiego indywidualnego usiłowania ucieczki, choć oczywiście nie zdolaby zatrzymać wielu naraz więźniów zbuntowanych²⁹⁾.

10. *Taktyka t. zw. jęczyczka u wagi.*

W tym, co wyżej, dotknęliśmy już właściwie chwytów, których się ima np. niejeden drobny klub parlamen-

tarny, grający rolę t. zw. jęczyczka u wagi. Czasami takie małe stronnictwo rozstrzyga sprawę. Uwaga powszechna jest na nie zwrócona, jako na czynnik wyjątkowo doniosły. Czym się to dzieje? Sama już nazwa starczy za odpowiedź. Bywa tak, ilekroć jednakowo liczne się okażą głosy pozostałych ugrupowań, do których mogą należeć też i wielkie partie. Mamy wówczas równowagę niby dwóch szal, jednakowo obciążonych; a wtedy byle drobny dodatek sprawia, że na tę a nie na inną stronę waga się przechyla, że jęczyzek u wagi odchyła się na prawo a nie na lewo, lub odwrotnie. Nie do samego więc owego jęczyczka (narządu wyłącznie wskazującego) należałoby w sam raz porównać taki drobny a decydujący klubik, lecz raczej — do grosza, co upadłszy na jedną z szal, równie obciążonych, ku tej właśnie szali przechyla ów jęczyzek. Czy nabrałaby nasza mała grupa takiego znaczenia, gdyby odrazu w początkach sporu opowiedziała się po jednej ze stron? Bynajmniej! Nikt by się wtedy nie liczył nadal z garstką jej głosów... już oddanych. Rozstrzygałoby wówczas to lub owo z pozostałych stronnictw, którego głosy, dodane do głosów naszej grupki, stworzyłyby większość. Ta zaś gromadka żądanych by dla siebie nie zdobyła ustępstw. To też inną zgoła zastosuje taktykę. Przede wszystkim będzie zwlekała z deklaracją własnego stanowiska, aż się wypowiedzą inni; czatując niejako na chwilę, kiedy z tych innych powstaną dwa równoważące się wzajem obozy. W nagrodę za rezspekt dla kanonu dłuższego czekania, osiągnie taki stan rzeczy, w którym od niej sprawa nadal jeszcze zależeć będzie, nie zależąc już nadal od pozostałych, złożonymi deklaracjami skrępowanych stronnictw. Ona zatem osiągnie zwycięstwo, gdyż daną sprawę będzie mogła urządzić po swojemu bez przeszkód z czyjejkolwiek strony. Ale przy-

puśćmy, że nie ten cel przyświeca głównie naszemu klubowi parlamentarnemu; przypuśćmy, że interesuje się on raczej tym, by w innych ważnych dla siebie sprawach uzyskać przy tej sposobności różne ustępstwa od pozostałych klubów. Będzie on wtedy prowadził rokowania (czyli pewnego rodzaju walkę), grożąc kontrahentom: jeżeli nie dadcie nam tylu a tylu miejsc w tej a tej komisji, będziemy głosowali przeciwko wam. Zaczyna się licytacja. Sypią się oferty. Obie strony prześcigają się w obietnicach, byleby pozyskać głosy naszego małego klubu. Do kanonu dłuższego czekania dołączyła się tutaj umiejętna potencjalizacja w formie grożenia na prawo i na lewo. A pozostałe kluby — cóż czynić! — sarkają, ale ustępują, wzdragają się, ale robią koncesje.

11. Zwiększanie procentu przewagi drogą skrępowania równoważnych.

Wszystko to prawda, lecz jeszcze nie cała prawda, gdyż rozbiór naszego przykładu bynajmniej nie jest wyczerpujący. Po odjęciu procentów, jeśli tak rzec wolno, od wymienionych zasad — zostaje pewna reszta, wymagająca dodatkowych komentarzy. Każdy wyczuwa, że maestria w przypadkach „języczka u wagi“ wiąże się ściśle z ową równowagą sił obcych, pozwalającą małemu stronnictwu odgrywać dużą rolę. Chcąc i ten wzgląd zdyskontować, oddalmy się od takich przypadków, by wrócić do nich potem okólną drogą. Oto znowu ślęczymy przy szachach i obserwujemy tok dobrej gry, wypatrując dzielnych chwytów. Kiedy i jak zrodzi się zwycięstwo? Zrazu obie strony są równie silne. Przesuwają bierki, zmieniają ich pozycje; każda zmiana zarysowuje perspektywę korzystnej dla inicjatora serii dalszych posunięć, ale natychmiast zapobiega

im przezorny ruch strony przeciwnej. Wreszcie jeden z graczy zauważył, że wytworzyła się niechcący pomyślna dlań konfiguracja. Licząc się z nią, dokonał wymiany figur z drobnym dla siebie zyskiem: ma już teraz o jednego piona więcej. Alić od tego momentu partia toczy się już zgoła inaczej, tak, jak gdyby uwydatniła się różnica w charakterach przeciwników. Ten, co zaprzepaścił piona, stroni od wymian skoczka za skoczka, gońca za gońca i t. p., choć to przecie z pozoru nie daje ani straty ilościowej ani ilościowego profitu. Ów zaś, przeciwnie, rad przy każdej sposobności urządza równą w zasadzie wymianę. I niezbyt długo każą na siebie czekać doniosłe skutki takiego systemu. Szachownica opustoszała, tkwią na niej tylko króle, każdy z bardzo nieliczną świtą niedobitków. Komplety bierok po obu stronach są ściśle równoważne, z tą tylko różnicą, że nasz dzielny gracz rozporządza ponadto owym zarobionym na początku pionem. Co do ilości jednostek — przewaga jego sił nad zasobami przeciwnika nie zwiększyła się; procentowo jednak zwiększyła się ogromnie, zapewniając łatwą już wygraną. Wedle podobnego szablonu przebiegały nieraz rozgrywki bitewne między zbrojnymi drużynami. Pierwotną nikłą stosunkowo nadwyżkę sił wytrawny komendant trzyma w odwodzie, gdy siły główne toczą morderczy bój z równymi siłami nieprzyjaciela. Skoro po obu stronach szeregi bardzo już — a równomierne — stopnieją, rzuca wówczas zachowaną na ten moment rezerwę do rozstrzygającego natarcia, odnosząc sukces niezawodny⁸⁰). Na paradoks tutaj wygląda owo celowe niszczenie własnych sił, przedsiębrane tym razem nie dla większej swobody ruchów, jak w schemacie, o którym była mowa na początku, lecz dla zwiększenia względnego przewagi początkowej.

Rzecz jasna, iż nie jest tu właściwie postulatem istotnym likwidacja równomierna zasobów własnych i cudzych, lecz związanie ich, skrępowanie, unieruchomienie. Kto chce odegrać rolę języczka u wagi, ten korzysta z paraliżu koniunkturalnego pozostałych podmiotów, neutralizujących wzajem swoje głosy lub inne formy działania. Sprytniejszy — postara się nawet o wywołanie takiej korzystnej dlań równowagi. Innym razem — wystarczy przyjść do gotowego. Gdy np. wedle regulaminu głosowania o jego rezultacie rozstrzyga większość obecnych na zebraniu, wówczas znikoma nawet ilość członków danej wspólnoty może narzucić swą wolę całemu zespołowi. Dość wtedy zmówić się i przybyć w komplecie. Głosy nieobecnych równoważą się wzajem niejako. Jeśli więc głosy uczestników znowy stanowią większość lub, w poszczególnym przypadku, wprost ogół głosów zarejestrowanych, zapada natenczas uchwała wedle życzeń tej grupy. Tak właśnie opanowują częstokroć towarzystwo akcyjne nieliczni, ale sprytni i obrotni jego akcjonariusze, a polityka ekonomiczna suszy sobie głowę nad kwestią, jak podobnym chwytem zapobiec³¹).

12. Dyrektywa zdobywania wiedzy o stronie przeciwnej i wprowadzania strony przeciwnej w błąd.

Jednym z warunków powodzenia takiego zamachu jest ponad wszelką wątpliwość zachowanie tajemnicy wobec pozostałych akcjonariuszów, którzy w przeciwnym razie gotowi przyjąć i udaremnić zamiary. Wogóle, wszelki mistrz walki stara się wiedzieć jak najczęściej i jak najlepiej o dokonanych i zamierzonych krokach przeciwnika, z drugiej zaś strony dba o to, by przeciwnik na temat jego własnych czynów i zamiarów wiedział jak najmniej, a to, co

niby wie, wiedział jak najgorzej. I to jest jedna z racyj, uzasadniających doniosłość inicjatywy. Sam względ na antycypację przemawia za inicjatywą. Poza tem jednak czerpie ona swoją racjonalność m. in. z faktu, że kto wprowadza w czyn samorządny plan działań, zmusza stronę przeciwną do liczenia się w swych planach z wykonanymi jego elementami i z tymi projektowanymi, których na mocy wykonanych można się domyślić. To zaś ułatwia przewidywanie ruchów przeciwnika, skrzętnie poza tym ukrywanych. Z podobnych względów bywa pożyteczna ta postać inicjatywy, która się zwie... ucieczką. Wywołując pogonę (Horacjusz i Kuriacjusz!), uciekający wyznacza do pewnego stopnia zachowanie się uczestników pościgu i wie, do jakiej sytuacji ich ruchy doprowadzą. Np. — do zasadzki albo wilczego dołu.

Stąd też, z tego postulatu przewidywania cudzych ruchów, płynie dość komiczny paradoks fuszarskiego triumfu. Wydarzyło się tak niejakiemu Kleonowi, który nie bez arogancji perorował na agorze przeciw niedołęstwu doświadczonego wodza Ateńczyków w wojnie ze Spartanami. Na oblężonej wysepce Sfakterii trzymała się bardzo długo załoga spartańska. Gdybym ja stał na czele — wołał Kleon — prędko dałbym sobie radę. Dobrze! — oznajmili podrażnieni Ateńczycy. Odwołujemy Nikiasa. Ty będziesz naczelnikiem zamiast niego, pokaż co umiesz! Kleon objął dowództwo i w trzy tygodnie wyspę zdobył, chociaż hasło do energiczniejszych kroków dał lekkomyślnie. Zdobył ją właśnie dlatego! Poszczyściło mu się: na wyspie wybuchł pożar, który pogorszył sytuację oblężonych, umiejętni doradcy wyręczyli zuchwalca etc...³²⁾. Często-kroć zdarzają się takie przypadki i partacz dzięki nim bierze górę. Myśląc o faktach tego rodzaju, pewien

znakomity gracz zwykł był mówić, że nie boi się o wygraną, ilekroć ma jako przeciwnika normalnego poważnego gracza, ale zawsze liczy się z możliwością porażki w grze przeciw komuś, kto całkiem grać nie umie. „Fuszer — powiedział — jest istotą nieobliczalną!”. I w tym właśnie tkwi rdzeń paradoksu. Racjonalność bowiem pociąga za sobą rzeczowość, rzeczowość zaś — wobec pewnej sumy ważnych danych, obu przeciwnikom wiadomych — stwarza podstawę do przewidywania naszych rozumnych kroków. W podobnych sytuacjach będą one wypadały zapewne w sposób podobny. Rzeczowość łączy się wszak z pewną prawidłowością, pewną systematycznością, pewnym automatyzmem; natomiast kaprysu fantasty nie krępują takie ograniczenia. Paradoksalnie wyraża tę myśl Lasker w słowach: „Im wyższe jest mistrzostwo, tym mniej dopuszcza swobody”⁸³). Chodzi o to, że w miarę doskonalenia sztuki mistrz stara się uwzględnić coraz więcej warunków, a im obfitszy jest w zadaniu poczet danych do uwzględnienia, tym mniejsza ilość rozwiązań zdoła tym danym odpowiedzieć. Czasem jeden tylko jedyny sposób działania w określonych warunkach czyni zadość postulatowi doskonałości. Zrozumiałe się staje wobec tego naczelne przykazanie wyśmienitych szachistów. Dobra gra nie na tym polega, by robić posunięcia dobre, lecz na tym, by robić posunięcia najlepsze z możliwych. Ale i ten piękny medal ma swoją stronę odwrotną: bo źle jest, gdy przeciwnik w walce ma o naszych czynach trafny sąd, a przecież racjonalność naszych czynów ułatwia mu nabycie co do nich słusznego przewidywania. Stąd najdziwniejsze może pośród forteli hasło, by od czasu do czasu naśladować irracjonalność partacza, podejmując krok, zasadniczo w danym położeniu nieracjonalny... Stanie się on jednak rozumny przez to, że zmyli sąd przeciwnika.

Gdy mowa tu o wprowadzeniu w błąd, dobrze by było rozważyć też pojęcie zaskoczenia, jako jednego z najpospolitszych i najsukcesowniejszych forteli³⁴). Rozumiejąc słowo, czytelnik może sam zechce uprzytomnić sobie przykłady tego chwytu, znane mu bez wątpienia w obfitości. Przypuszczamy, że zaskoczenie czerpie swą wartość techniczną z antycypacji oraz wprowadzenia w błąd lub przynajmniej skorzystania z błędu bądź też niewiedzy strony przeciwnej. A oto zagadka: czy zaskoczenie jest istotnym warunkiem dywersji i jakie wogóle z rozważonych wyżej sposobów wchodzi w jej skład? Bez zagrożenia napewno się tu nie obejdzie... Czy i bez uwzględnienia różnej doniosłości członów w przedmiocie wyższego rzędu? (W związku z tym, że przesunięcia elementów składowych zorganizowanej całości wymagają pewnej reorganizacji tej całości, że okres reorganizacji jest okresem względnego osłabienia spójności — nie mówiąc już o wydajności na zewnątrz, że odciążenie sił przeciwnika na bok pociąga za sobą tworzenie się u niego punktów wyjątkowo osłabionych...).

13. Przykłady ogólnych reguł praktyczności, mających częste zastosowanie w walce.

Pytając dalej, czemu wiedza o sprawach i sprawkach strony przeciwnej tak bardzo jest cenna dla prowadzącego walkę, moglibyśmy usłyszeć odpowiedź w formie porównania: lepiej wszak wiedzieć, gdzie jest nafta, i tam wiercić, a nie próbować w różnych miejscach, aż się nareszcie trafi. Bo to kosztuje. Otóż tak samo w wielu innych rozważonych przypadkach (czy nie we wszystkich?) u podstawy sprawnego zabiegu leży wzgląd na ekonomię działań. Majster chce wykonać daną robotę jak najtaniej,

przedsiębiorca chce wzamian za dany wkład jak najwięcej otrzymać przerobu. W pierwszym przypadku wysuwa się na pierwszy plan oszczędność, w drugim—wydajność działania, a są to dwa odwrotne aspekty ekonomiczności. Odnajdujemy to samo jądro w rozmaitych chwytach i sposobach, których jest w użytku z pewnością poczet niemalże oprócz rozważonych powyżej. Stosowaliśmy przecież czysto obiektywne kryterium wyboru tych a nie innych typów. Poprostu, przylapywało się raz i drugi na gorącym uczynku rozmaite uderzające postacie mistrzostwa w walce, i zestawilo się wreszcie w całość to, co się powyróżniało, kładąc nacisk na to, co uderzało najbardziej. A uczyniło się tak wtedy, kiedy już nowe obserwacje zaczęły wyglądać na same powtórzenia wcześniejszych, tak iż powstawało wrażenie wyczerpania kompletu forteli, wrażenie najprawdopodobniej złudne, gdyż szatan sporu jest niewyczerpany w swojej pomysłowości. Bez trudu przyjdzie z pewnością każdemu przytoczyć jakąś jeszcze inną formę usprawnienia, przydatną do walki w ogólnym tejże ujęciu. Tak np. spotykamy się często z przestrogą, by nie używać w walce — a tym bardziej nie zużywać — narzędzi wyspecjalizowanych do celów pospolitych³⁵): nie bić np. asem byle czego. Jest to, rzecz oczywista, bezpośredni wniosek z zasady ogólnej, dotyczącej wszelkiego działania pod znakiem ekonomiczności. Ma walor takie hasło również poza obrębem jakiegokolwiek sporu. Nie należy, powiadają, przybić gwoźdźcia zegarkiem. Inna przestroga w tym samym rodzaju kieruje się pod adresem osób zbyt ekspansywnych; zaleca im ona nie robić tego, co i tak robi się samo (oczywiście i w walce też!). Poco np., wywodzą flegmatycy, usuwać z głów młodzieży myślącej przekonania naiwne, zapożyczone od przesądnych nianiek, skoro i tak młodzież sama wyro-

śnie z takich myślowych powijaków. Nawiasem mówiąc, wątpliwy to nadmiar optymizmu. Warto zanotować też i następujące uogólnienie: oto gracze znakomici częstokroć takie robią posunięcia, jak gdyby kierowali się zasadą, że nie ten ruch jest dobry, który jest dobry, lecz ten, który jest najlepszy, i jak gdyby pamiętali nadto, że nie zawsze ten ciąg ruchów jest najkorzystniejszy, który się rozpoczyna od ruchu, najkorzystniejszego doraźnie. Dziedzina spraw militarnych pozwoli podać przykład innej znowu odmiany usprawnienia działań. Jest sobie stary sposób „wstrzeliwania się w cel“, polegający na tym, że daje się z działa parę strzałów próbnych, a obserwując, jak chybiają pociski, nastawia się działo w końcu na cel właściwy. Temu sposobowi przeciwstawia się metodę celowania od razu trafnego, wedle obliczeń przygotowawczych³⁶⁾. Postęp ma tutaj źródło w tym samym, na czym się zasadza tak zwany eksperyment myślowy przy badaniach doświadczalnych w nauce: zamiast naprawdę dokonywać przesunięć, robi się je w myśli i sprawdza dopiero wynik końcowy. Analizę zaś tej metody uprawiano zwłaszcza w szkole metodologów, która specjalny kładła nacisk na ekonomiczny, oszczędnościowo = wydajnościowy charakter ulepszania metod badawczych³⁷⁾. Nic w tym dziwnego! Wszak przytaczając ostatnie reguły praktyczności w walce, zajmowaliśmy się właściwie regułami ogólniejszymi, należącymi do ogólnej teorii skutecznego działania. Przydatne dla każdego, mogą i sprytnemu uczestnikowi walki pomoc okazać. Nie trudno by było o dalsze przykłady takich pouczeń.

14. Zagadnienie, czy o zwycięstwie rozstrzyga przewaga sił.

Wracając teraz na teren swoisty walk, wolno zapytać, czy niema jakiej wspólności, specjalnie właściwej ogó-

łowi zarejestrowanych powyżej mistrzowskich chwytów. I tu nasuwa się przede wszystkim pytanie, czy ogółu ich nie tłumaczy słynna zasada napoleońska. Wedle niej, do zwycięstwa potrzebne jest i wystarcza skupienie przewagi sił w rozstrzygającym punkcie czasu i przestrzeni³⁸). Czytelnik raczy sam spróbować, czy zdoła wysnuć z tej zasady rację dostateczną antycypacji, potencjalizacji i innych wyróżnionych talizmanów sukcesu. Nam, wyznaczyć musimy, największą sprawia trudność wytłumaczenie w ten sposób nie już owych chwytów mistrzowskich, lecz poprostu normalnych warunków powodzenia w zapasach bez starcia. A bywają i takie walki, np. zwykły wyścig lub konkurs. Niema wcale starcia w przebiegu takich walk, jeśli przez starcie rozumieć nacisk, bezpośredni lub pośredni, który wywierają jednocześnie obaj przeciwnicy na wspólny obiekt dla przekształcenia go lub przesunięcia w niezgodnych kierunkach. Takim obiektem może lecz nie musi być któraś z osób działających lub któraś z części składowych jej aparatury.

15. Skrupuły etyczne.

Poruszona kwestia ma charakter skrupułu teoretycznego. Obawiamy się jednak, że ten i ów może wytoczyć wątpliwość znacznie dotkliwszą, gdyż dotyczącą sumienia. Czy godzi się — zapyta mianowicie człek uczciwy i poczciwy — czy godzi się, powtarzamy, nauczać takich podejrzanych nieraz wybiegów i podstępów, o jakich była mowa w powyższym dociekanii? Wszak na jego stronicach rozważało się z całą bezwzględnością środki, przydatne do celów, tak jakby je cel uświęcał. Przecież to czysty machiawelizm! W sam raz bowiem ujęto istotę machiawelizmu jako nie liczenie się w doborze środków z niczym, oprócz względu na optimum ich skuteczności³⁹). Postę-

powanie idealne z punktu widzenia techniki czynu musi być tym samym nikczemne z punktu widzenia etyki. A tego właśnie uczy się tutaj, takie podaje się zasady.

Odpowiedź w tej materii narzuca się z równą łatwością, jak pytanie. Nikogo do niczego tutaj nie namawiamy. Jeżeli od czasu do czasu podano jaką tezę w kształcie normy, w trybie rozkazującym, to tylko dla ożywienia stylu. Świat chwytów i forteli jest tu przedmiotem dociekań poznawczych: świat nie mniej zajmujący, niż np. sposoby budowania gniazd ptasich lub w ogóle obyczaje zwierząt, świat, mający w sobie piękno techniczne, którym wolno się rozkoszować poznawczo i estetycznie tak, jak się rozkoszujemy badając stylowość urządzeń ciała zwierzęcego, niewinnego motyla lub drapieżnej łasicy. Jakże zajmującym byłoby tematem poznać i opisać majstersztyki przemysłnictwa, kasiarstwa, fabrykacji fałszywych pieniędzy, szulerstwa, malwersacyj buchalteryjnych! W tych niezwykle trudnych „sportach“ i „zawodach“ ludzkość, że tak powiemy, złożyła skarby technicznego mistrzostwa, podobnie jak w legalnych i szanownych specjalnościach akrobatów i prestidigitatorów. Od tych zainteresowań daleko jeszcze do chęci naśladowania we wszystkim. Analizować mistrzowskie zabiegi można bądź dla samego poznania i kontemplacji, bądź dlatego, by na tym lub owym wzorować się w czynie, bądź żeby wiedzieć, na co się może zdobyć przeciwnik, bądź wreszcie dlatego, by pewnych sposobów świadomie unikać. Trzeba znać niegodne chwyt-y, by móc z nich rezygnować umyślnie. Energia każe do powziętego celu dobierać środki jak najskuteczniejsze, honor każe zrzekać się celów, do których mogą prowadzić tylko środki nędzne. Ale prawdą jest skądinąd, że dopuszczalność lub niedopuszczalność etyczna określonych

środków zależy i od tego, o co się walczy, i od tego, czym się jest wśród walki zagrożonym. Trudne to bardzo kwestie, te, które dotyczą zazębień sumienia i walki o byt. Nie zamierzaliśmy ich tutaj ani poruszać, ani tym bardziej rozstrzygać. Ktokolwiek jednak będzie się w nie wdawał, musi bądź co bądź pamiętać, że sztuka życia, jak powiedział Marek Aureli, bardziej przypomina sztukę walki niżli sztukę tańca⁴⁰).

PRZYPISY

¹⁾ W zbliżony sposób ujmuje istotę walki Znamierowski Czesław na str. 73^{ej} i nast. swoich *Prolegomenów do nauki o państwie*. Warszawa 1930. Rozróżnia się tu kolizję, konflikt i walkę. Oto definicja pojęcia walki: „Zespół działań nieprzyjanych napastnika, działań obronnych strony przeciwnej oraz ewentualną jej aktywną przeciwwagę nieprzyjawną nazywam walką dwóch osób” (73). Nieśco dalej czytamy następującą interpretację pojęcia nieprzyjawnego charakteru zachowania się: „Ta postawa nieprzyjawną może nie obejmować i nie dotyczyć całej osobowości naszego B i A, ma, być może, tylko pewien błysk nieprzyjaźni do B, tylko o tyle właśnie i tylko za to, iż A zajmuje wobec stanu rzeczy s inną postawę oceniającą, niż on sam” (77). — Nasze ogólne pojęcie walki zgadza się w zasadzie z pojęciem walki, którym operuje Weber Max w dziele p. t. *Wirtschaft und Gesellschaft*. Por. drugie wydanie, t. 1, Tübingen 1925, str. 20^{ta}.

²⁾ Evers Hans Heinz. *Mrówki*. Przekład St. Warskiego. Warszawa 1932. Str. 104^{ta}.

³⁾ Petrzycki Leon. *Wstęp do nauki prawa i moralności*. Tłumaczył Jerzy Lande. Warszawa, 1930. Por. zwłaszcza str. 42, 43, 69, 75 — 79, 86, 89, 96, 97, 117, 120. — Kotarbiński Tadeusz. *Z dziejów pojęcia teorii adekwatnej*. Księga pamiątkowa trzeciego polskiego zjazdu filozoficznego („Przegląd Filozoficzny” XXXIX, IV, Warszawa 1936).

⁴⁾ Jedyną znaną autorowi pracą, poświęconą ogólnej teorii walki, jest mała książka Laskera Emanuela p. t. *Kampf*, New York 1907. — Ogólne uwagi, dotyczące walki, L. wypowiada też w książce p. t. *Das verständige Kartenspiel*, Berlin 1929, np. na str. 25 nast.

⁵⁾ Stwierdzenie tego stanu rzeczy nie ma nic wspólnego z gloryfikacją demonicznych elementów walki. Na pokrewny temat autor wypowiedział się zasadniczo w duchu wprost przeciwnym i podtrzymuje nadal swój pogląd. Por. art. *Idealy (I)* w miesięczniku „Wiedza i Życie”, r. IX, z. 6, Warszawa 1934, oraz *Słowo wstępne do polskiego wydania książki Anny T. Nilsson p. t. ABC ruchu na rzecz pokoju*, Warszawa 1937.

⁶⁾ Co do koncepcji odrębnej specjalności teoretycznej, badającej ogólne warunki powodzenia w działaniu, por. Kotarbiński T. *Czyn*, nr. 6 „Biblioteczki Filozoficznej”, Lwów 1934.

⁷⁾ Hauswald Edwin *Organizacja i Zarząd*. Lwów 1935, str. 16-sta.

⁸⁾ Por. Réti Richard. *Die neuen Ideen im Schachspiel*. Wien, Berlin etc. 1922, zwł. rozdz. IV i V. Autor kładzie nacisk na to, że Morphy uzależnił postulat otwierania linii ruchu od postulatu uprzedniego osiągnięcia większego postępu w przegrupowaniu sił. — W jednej z najgroźniejszych bitw z Gallami, gdy już sprawa wisiała na włosku, Cezar rozkazał Rzymianom rozluźnić własne szeregi, by swobodniej mogli używać mieczów. Por. *Cezara opis wojny z Gallami*, II, 25.

⁹⁾ Por. Tytusa Liwiusza *dzieje Rzymu*, I, 25.

¹⁰⁾ Divide ut regnes, divide ut imperes, divide et impera — różne to postacie maksymy politycznej, głoszonej przez Macchiavellego, a mającej starszą tradycję. Por. *Nouveau petit Larousse illustré*, Paryż 1930, str. 1122-ga.

¹¹⁾ Por. *Fabulae Aesopicae collectae*. Wydanie Halma. Lipsk, Teubner, 1909, pozycja 103, str. 52.

¹²⁾ Nam concordia parvae res crescunt, discordia maxumae dilabuntur. Powiedzenie Salustiusza z opisu wojny przeciwko Jugurcie, X, 6.

¹³⁾ Percin. *Le combat*. Paryż 1914. Str. 200-na.

¹⁴⁾ *Arystoteles, Etyka Nikomachejska*, A 8.

¹⁵⁾ W tym duchu jest zbudowana definicja organizacji w dziele: *Le Couteur und Thoms, Organisationslexicon*, Berlin 1930, przyto-

czona na str. 31-ej przez Giesego Fritza w jego *Philosophie der Arbeit*, Halle 1932.

16) Por. Bogdanow A., *Tiektologja, wsieobszczaja organizacionnaja nauka*, Berlin, Petersburg, Moskwa 1922, str. 67-ma i 68-ma. Dzieło to wyszło też po niemiecku p. t. *Allgemeine Organisationslehre*, Lipsk 1926.

17) „Przeciwnie, większość wszystkich norm organizacyjnych są to normy zwyczajowe, powstałe nieumyślnie i przestrzegane z różnymi stopniami umyślności”. Por. Nordsieck Fritz, *Grundlagen der Organisationslehre*, Stuttgart 1934, str. 18-ta.

18) Nordsieck tamże, na str. 59-ej i 60-ej, odróżnia mechanizację dobrze rozumianą, którą porównywa do automatyzacji ruchów dobrego pianisty, umożliwiającej mu grę uczuciową i pełną treści, oraz mechanizację źle rozumianą, polegającą na pozbawieniu człowieka w więzi organizacyjnej samodzielnego i krytycznego myślenia i chcenia.

19) Warto sobie rozważyć granice słuszności następującej tezy: „...wysiłek zbiorowiska jest tem naturalniejszy, tem prostszy i tem skuteczniejszy, im bardziej działania jego upodobią się do działania jednostki”. Rola-Arciszewski Stanisław. *Sztuka dowodzenia na zachodzie Europy*. Warsz. 1934, str. 31-sza.

20) *Księga I Samuelowa*, rozdz. 17, p. 49, 50.

21) Por. Borowski Marian, *Rodzaje przedmiotów złożonych*, „Przegląd Filozoficzny”, Warszawa 1914, rocznik XVII, zeszyt IV.

22) Patrz Ksenofonta *Anabasis*, I, 8.

23) Por. *The American and English Encyclopaedia of Law*, tom XXII, 2-gie wyd., 1902, str. 1281.

24) Powiedzenie „*beatī possidentes*” uczynił modnym podobno Bismarck. Por. *Larousse*, j. w., str. 1119-ta.

25) Co do literatury z dziedziny t. zw. erystyki, czyli umiejętności zwycięskiego prowadzenia sporów, patrz m. in.: Zieliński Tadeusz, *Erystyka*, artykuł w „*Gazecie Polskiej*” z dnia 12.8.1934. Kotarbiński Tadeusz, *Sztuka prowadzenia sporów*, artykuł w „*Przeglądzie Warszawskim*”, Nr. 26, r. 1923, listopad. Cabot R., *Dyskusja*

wojownicza i poszukiwanie prawdy. Tłum. W. M. Kozłowskiego, Warszawa 1903, nakł. „Przeglądu Filozoficznego”.

26) *Rola-Arciszewski* j. w., pisze na str. 101: „...obronca znajduje się w dogodniejszych warunkach, gdyż jasne jest, że stan posiadania jest korzystniejszy od stanu pożądania („beatus qui tenet”). Obrońca już przez samą gotowość oporu osiąga korzyści, „zbiera, gdzie nie posiał”. Czas pracuje dla obrony. Każde zaniechanie natarcia... jest wygraną obrońcy”.

27) Związek zwycięstwa z możliwością działania, zachowaną, gdy już strona przeciwna straciła możność krępowania działań zwycięzcy — uwydatnia np. *Rola-Arciszewski*, j. w., str. 75, 76.

28) Rozkład kart w końcówce: A — A, D (p), 7, 6, 3 (ki); X — K, 3, 2 (p), W, 9 (ki); B — 5 (p), 10, 8 (ki), A, K (t); Y — 9, 7, 6 (p), A, D (ka). A, wychodząc od razu w asa lub damę, bierze tylko jedną lewę; zaczynając natomiast od czegokolwiek innego, bierze cztery.

29) To samo zresztą dotyczy w ogóle dozoru danego obszaru przy pomocy nielicznego personelu, byleby z dogodnego punktu obserwacyjnego (gdy np. statek strażniczy walczy z przemytem).

30) W sprawie doniosłości użycia świeżych odwodów w ostatniej fazie starcia por. np. *Colin J. Przeobrażenia wojny*. Przekład z franc. Warszawa 1920, str. 54 i 58.

31) Por. *Hauswald*, j. w., str. 36, 37.

32) Por. *Tucydidesa dzieje wojny peloponeskiej*, IV, 27 — 39.

33) „Je höher der Künstler steht, desto geringer ist seine Freiheit”, *Lasker, Kampf*, 15.

34) W wojnach ludów prymitywnych zaskoczenie jest pono głównym fortem strategicznym. Por. *Ardant du Picq. Studium o walce*. Przetłumaczył gen. Józef Zajac, Warszawa 1927, Str. 44a.

35) Podobną myśl głosi „zasada pracy” *Laskera*, I. c. 32.

36) „Japończycy nie wstrzelili się dla unormowania dysansu; Rosjanie przeciwnie ciągle to czynili...” Pierwsza metoda miała okazać się lepszą. Por. *Colin*, j. w., str. 31-sza.

³⁷⁾ Por. Mach Ernst. *Erkenntnis und Irrtum*, 2 wyd. Lipsk 1906. Rozdział: Über Gedankenexperimente.

³⁸⁾ Por. Rola-Arciszewski Stanisław, j. w., str. 58—60, 166, 203, 311—312. — Patrz też: Bogdanow, j. w., str. 178—179.

³⁹⁾ Ichheiser Gustaw. *Machiawelizm jako zjawisko społeczne (Przyczynek do teorii powodzenia)*. Odbitka z t. III. „Przeglądu Socjologicznego”, 1935.

⁴⁰⁾ Por. Marka Aurelego rozmyślenia samotne, ks. VII, wypowiedź 102.

LES IDEES FONDAMENTALES
DE LA THEORIE GENERALE

Considérations

sur la théorie générale

de la lutte

sur la théorie générale
de la lutte

¹⁷⁾ Por. Mach Ernst. *Erkenntnis und Irrtum*. 2 wyd. Lipsk 1906. *Kritikal: Über Gedankenexperimente*.

¹⁸⁾ Por. Rola-Arciszewska Stanisław, j. w., str. 53-60, 166, 203, 311-312. -- Pająk J.; Bogdanow, j. w., str. 178-179.

¹⁹⁾ Ichimow Gieorgij. *Machizm i jego społeczne* (Przyczynek do teorii powodzenia). Odbitka z: III. „Przeglądu Socjologicznego”, 1935.

²⁰⁾ Por. Marks Aurelio rozmyślenia samotne, ks. VII, wyd. 1909.

Considerations
sur la théorie générale
de la lutte

R É S U M É *).

LES IDEES FONDAMENTALES DE LA THEORIE GENERALE DE LA LUTTE

Le problème principal des considérations présentes est: „Comment lutter, pour lutter efficacement?“. Autrement dit, qu'est-ce qu'il faut faire et qu'est-ce qu'il suffit de faire pour vaincre, ou, du moins, pour ne pas être vaincu. Or, les luttes de toute espèce se poursuivent depuis si longtemps sur le globe terrestre, elles ont abouti à une telle maîtrise dans leur exécution, enfin des hommes si nombreux et si intelligents ont tant réfléchi sur les victoires et les défaites que, sans doute, on a déjà remarqué et appliqué tous les procédés principaux. Mais il reste encore beaucoup à faire au point de vue de la systématisation des idées.

Dans le même état se trouve aussi la théorie générale de l'action, étudiant les conditions de l'activité efficace en général. La gradation des généralités détermine la dépendance logique; il en résulte que, dans une exposition parfaite, les affirmations spécifiques de la théorie de la lutte armée doivent être basées partiellement sur les thèses appartenant à la théorie générale de la lutte, et celle-ci, discipline intermédiaire, sera de son côté une application relativement particulière de la théorie générale de l'action, c'est-à-dire de la praxéologie.

*) Reproduction du texte, revu et corrigé, de l'article paru dans „Philosophia“ (vol. 1, fasc. 1—4, Belgrade, 1936).

Après ces observations préliminaires, relevant de la classification, nous pouvons procéder à l'examen des principes généraux du succès dans la lutte. Cet examen, de son côté, exige une réflexion sur les termes spécifiques dont nous devons nous servir sur ce terrain et, avant tout, sur la notion de lutte, dans son acception la plus générale.

Une définition pédantesque en pourrait être la suivante. Le sujet A est en lutte avec le sujet B, cela veut dire que: 1) A agit afin que les choses soient d'une certaine façon, B agit afin que les mêmes choses soient d'une certaine façon, mais différente; ces choses ne pouvant pas être en même temps d'une façon et de l'autre; 2) A et B le savent, c'est pourquoi chacun d'eux s'efforce d'agir en rapport avec l'action et l'intention d'agir de l'autre. Plus brièvement: A et B sont en lutte, s'ils tendent à des fins discordantes et si chacun d'eux compte avec l'action de son adversaire. Il s'agit, évidemment, de ces actes de l'un des adversaires qui font partie de son action tendant au but discordant avec ceux de l'autre. C'est la notion de la théorie générale de la lutte et non seulement de la théorie de la lutte armée; elle dépasse aussi largement les limites de la lutte menaçant l'intégrité corporelle de l'adversaire, ou bien imprégnée de l'inimitié affective pour la partie adverse. Elle se rapporte dans la même mesure aux différends devant le tribunal, aux luttes parlementaires, aux discussions théoriques, aux jeux, à la concurrence, etc. etc. Nous soulignons expressément que, grâce à cette généralité de son point de vue, on émancipe l'étude des conditions générales du succès dans la lutte des attributs émotionnels du combat armé, comme la peur de la mort ou de la torture, l'exaltation du courage, la fureur belliqueuse, etc. Il est, dès lors, clair que les problèmes de la théorie générale de

la lutte sont foncièrement indépendants des problèmes de la psychologie de la bataille et, en général, de la psychologie des sentiments ou bien de la guerre. Cette discipline, je pense à la théorie de la lutte, consiste surtout, au contraire, dans l'étude des formations objectives des éléments de l'action, l'étude du choix lucide des moyens selon les buts, beaucoup plus proche, par son esprit, de la théorie de l'organisation du travail, de l'économie, que de la psychologie émotionnelle.

Analysons maintenant la notion de l'attaque. Notre tâche ici sera d'extraire, pour ainsi dire, l'idée générale, purement méthodologique, de l'attaque, et de la ressortir de l'ambiance émotionnelle qui l'embrouille. Revenons, à cet effet, sur le terrain de l'analyse générale de l'action, afin de nous représenter certaines classifications de toute sorte d'actions. Or, on peut diviser les actions d'une part en positives et négatives, d'autre part, en celles qui conservent et celles qui provoquent des changements. L'action positive est celle qui tend à ce que quelque chose soit d'une certaine manière, par exemple, qu'une maison soit construite, qu'un véhicule arrive à une localité déterminée, que l'inconnue d'une équation soit trouvée; les actions négatives sont celles qui tendent à ce que quelque chose ne soit pas d'une certaine façon, par exemple, qu'il n'y ait pas d'inondation, que quelqu'un ne tombe pas malade, etc. Une action est conservatrice, si elle tend à ce qui existe déjà; par exemple, si on chauffe une chambre pour que la température qu'elle a et qui aurait baissé sans le chauffage continue à être la même; ou, alors qu'il n'y a pas de vermine dans un vêtement, si on le nettoie pour qu'il n'y en ait pas par la suite. L'action est modificatrice, quand elle tend à ce qui n'existe pas pour le moment, par exemple, quand un agriculteur sème le blé pour qu'il pousse (dans une

terre en friche, par exemple), ou si on ramasse dans les rues la neige qui les recouvre. Le croisement de ces divisions engendre la classification des actions composées. Nous obtenons ainsi quatre types d'actions: négatives, et en même temps conservatrices, bref — des actions préventives; négatives, et provoquant en même temps des changements, en un mot — des actions destructives; positives, et en même temps conservatrices, autant dire des actions conservatives; et enfin, positives, et en même temps provoquant des changements, en d'autres termes — des actions constructives.

Toutes ces divisions concernent les buts, distinguent les types d'actions par rapport à leurs buts, mais ne touchent nullement à la méthode de la réalisation de ces buts. Sous ce rapport, pour le sujet qui nous occupe actuellement, la gradation de l'intensité des actions a de l'importance.

Selon les circonstances et le savoir-faire, on peut conduire un canot à la rade avec plus ou moins d'effort. On peut le faire avancer à grand'peine avec des coups de rames, on peut mettre la voile et, au vent propice, manoeuvrer sans fatigue avec les cordages, on peut enfin, au cas le plus favorable, se faire entraîner par le courant, coulant vers la rade, en faisant seulement attention pour, au besoin, intervenir à l'aide de l'aviron de la rame, ou de la voile, mais cette intervention peut être parfaitement superflue. Dans le dernier cas, surtout si le fait de prêter attention dans une localité bien connue ne demande qu'un effort bien petit, nous avons affaire à une action la moins intense. Elle l'est sous tous les trois rapports: primo, le navigateur a dépensé objectivement la moindre quantité de l'énergie dont dispose son organisme, secundo, il a dépensé le moins de son effort subjectif et fatigant, et, tertio,

toute son activité consistait en des tensions intérieures, conditionnant son attention, sans aboutir à l'exercice des pressions extérieures quelconques. La surveillance lucide est aussi une forme d'action, la moins intense sous certains rapports, mais bien différente de la passivité.

Or, nous ne serons probablement pas éloignés de la vérité, si nous constatons que l'idée militaire de l'attaque présente une compréhension multiple et oscille entre différentes définitions possibles. Il y domine l'idée de la pression, ou bien celle de l'effort à déployer l'intensité maximale, ou bien celle de la destruction, surtout de la destruction des forces de l'adversaire, ou bien l'idée de l'action tendant à produire un changement dans l'état des choses existant, ou bien d'autres points de vue encore. Par exemple, des auteurs rattachent obstinément à l'idée de l'attaque celle d'une certaine culmination, s'il nous est permis de nous exprimer ainsi, des vertus militaires. Il est néanmoins clair que la dernière qualité n'est nullement caractéristique pour toutes les formes de l'attaque comme telle, même dans le domaine militaire. On peut bien conduire l'attaque, en débordant l'adversaire sur son flanc et en forçant l'adversaire raisonnable, d'une manière technique et calme, à quitter sa position. Et d'autant plus, lorsqu'il s'agit de la conception de l'attaque dans la théorie générale de la lutte. Elle ne peut être gênée par des attributs purement fortuits du point de vue de son extension, comme, par exemple, la crainte de la mort, ni par des méthodes particulières d'exécution, très peu économiques (comme les méthodes nettement intensives), ni enfin, par exemple, par la tendance à la destruction de l'adversaire. Mais, néanmoins, il existe une certaine qualité indiscutable de l'attaque qui subsiste dans son acception la plus générale,

adaptée à l'idée générale de la lutte, admise ici tout au début. Nous pensons à la caractéristique, inhérent à toute attaque, de tendre au changement. L'attaque (nous optons pour la définition qui suit) est l'action de celui des adversaires, qui s'est proposé de provoquer un état de choses différent de celui existant pour le moment. Par exemple, dans une discussion, exécute une attaque celui qui s'efforce de changer l'état des opinions sur une question donnée, existant dans son auditoire; en revanche, se défend celui qui veut maintenir l'état des opinions qui existe. Attaque celui qui s'efforce à réaliser le projet d'occuper un territoire appartenant à l'adversaire, et celui-ci se défend, car il désire se maintenir dans ce terrain. Mais il faut encore souligner la relativité de l'idée de l'attaque, et cela dans deux directions: d'abord, une seule action peut avoir en même temps deux buts, et même plus; ensuite, une action déterminée, poursuivant un but défini, peut être un chaînon dans une suite d'actions et cet enchaînement d'actions peut, en totalité, avoir un but différent. On se demande donc, lequel de ces buts devrait être considéré comme décisif à la résolution de la question, si une action donnée est une attaque ou ne l'est pas. Or, une question semblable doit être écartée, car elle est mal posée. Une action déterminée peut être une attaque par rapport à un de ses buts et ne pas l'être par rapport à un autre de ses buts. Si, par exemple, une maison commerciale jette sur le marché une marchandise, afin, d'une part, de ne pas admettre son concurrent sur ce marché mais de s'y maintenir, et afin, d'autre part, de préparer ce marché de façon à en refouler d'autres marchandises étrangères, gênant la vente des produits respectifs, nous avons dans ces conditions le cas de la défense par rapport au premier de ces buts, et le

cas de l'attaque par rapport au second. Si, parmi les buts superporsés dans une lutte, le but principal consiste à changer quelque chose et le but secondaire — à maintenir quelque chose d'autre, alors l'action est une attaque par rapport au but principal et une défense par rapport au but subalterne. Nous avons donc le cas de l'attaque à travers la défense; exemple: repousser les contre-attaques de l'ennemi poursuivi. Au cas inverse, l'acteur se défend par l'attaque, exactement comme l'adversaire dans sa retraite. Mais, comme la défense et l'attaque possèdent leurs tendances générales méthodiques, on peut, dans le cas de la coexistence de ces deux qualités en une seule action, demander avec raison, laquelle des tendances méthodiques l'emporte et si l'action étudiée présente, au total, plutôt la physionomie méthodique de l'attaque ou bien celle de la défense, ou, enfin, celle d'une action n'ayant pas le caractère de la lutte.

L'attaque de la part de l'un des adversaires est le commencement normal d'une lutte, la victoire de l'une des parties est la fin normale de la lutte. Mais en quoi consiste la victoire? Evidemment, il n'est pas essentiel pour elle de détruire, au sens littéral, l'adversaire, de l'endommager dans son corps, ni d'anéantir ses ressources. On sait bien que ce ne sont pas les conditions nécessaires même pour la victoire dans une lutte armée. A plus forte raison donc, la théorie générale de la lutte doit s'émanciper de tous ces éléments non-essentiels, pour établir une conception générale de la victoire, dont voici la définition qui serait, peut-être, convenable: „A vainquit B dans la lutte“ veut dire que A a atteint le but, pour lequel il lutta contre B. Il se pose actuellement la question, comment il faut entendre l'expression „le but est atteint“. L'exégèse la plus natu-

relle serait, sans doute, trop étroite. Car, d'après elle, ce n'est qu'au moment, où un certain état des choses s'est réalisé, qu'on est autorisé de dire qu'il a été atteint. Est-ce qu'il s'agissait bien de cela? Est-ce que la victoire ne survient pas souvent même avant la réalisation du but de la lutte? Mais si, sans aucun doute. Dans la lutte pour la possession d'une ville, on n'est pas vainqueur alors seulement qu'on entre dans cette ville, mais bien auparavant, au moment, où la route est déjà devenue libre et il n'y a personne pour en défendre l'accès. D'une façon générale, le vainqueur est celui dont le but se réalise au moment décisif, ou bien celui, dont dépend exclusivement la réalisation ultérieure de son but, à partir du moment décisif. Ainsi, la victoire est caractérisée par le fait que, à partir du moment de son arrivée, c'est-à-dire du moment décisif, l'objet de la lutte cesse de dépendre de l'adversaire, c'est-à-dire du vaincu. Car être vaincu c'est autant que de perdre à l'issue de la lutte l'influence sur l'objet de celle-ci; de sorte que l'objet de la lutte va se conformer à des tendances qui nous sont opposées ou bien l'adversaire agira selon son bon plaisir, sans compter avec nous, si, bien entendu, quelque obstacle indépendant de nous ne l'en empêche; évidemment, le vainqueur agira en général selon ses tendances existant jusqu'ici et contraires aux nôtres. Dans cette acception de la victoire, la réduction de l'adversaire à l'impuissance fait partie de son essence, mais pas nécessairement par la voie de destruction des personnes, des outils, de l'organisation, ni sous forme d'une espèce de paralysie générale. Il s'agit ici d'un désarmement relatif, d'une telle situation ou d'un tel état de l'adversaire que l'objet de la lutte cesse de dépendre de ses actions. C'est dans ce sens que, par exemple, le criminel fugitif vainquit le garde qui le poursuivait, s'il

se réfugia sur un territoire, sur lequel le garde n'a pas d'accès de fait, physique ou légal.

Posons maintenant la question, si toute lutte se termine par la victoire de l'un et la défaite de l'autre adversaire. La réponse à cette question résulte clairement des idées et de l'expérience commune. Evidemment, il ne doit pas toujours en être ainsi. Les deux parties peuvent ne pas achever la lutte, en ne l'amenant pas jusqu'au moment décisif. L'objet de la lutte continue alors à dépendre de chacun des adversaires, mais aucun d'eux (par exemple, par crainte, par suite de l'épuisement de l'intérêt, à cause de la fatigue, ou bien pour une autre raison) n'entreprend pas d'action pour réaliser un état des choses, étant en collision avec celui qui est l'objet des tendances aussi platoniques de son adversaire: les chiens cessèrent de se mordre, et l'os est resté intact; au bout d'un certain temps, cette fois sans lutte, mais peut-être par hasard et sans opposition, l'os échouera à l'un de ces dogues ou bien à aucun d'eux. Cela est un type de la lutte irrésolue, type plus noble. Un autre se présente lorsque les deux adversaires se privent réciproquement de la possibilité d'agir sur le sort de l'objet de litige: aucun d'eux n'a atteint son but, mais il empêche aussi l'autre de l'atteindre. Telles sont les parties d'échecs non résolues. Ainsi donc, généralement parlant, les deux parties ne peuvent pas vaincre simultanément, les deux parties ne peuvent pas subir une défaite en même temps, mais il peut arriver que ni l'une ni l'autre ne vaincra ni ne sera vaincue, malgré que la lutte soit terminée. Si l'on veut, on peut, à la rigueur, caractériser cette situation comme celle, où les deux parties ont eu une victoire partielle et, en même temps, une partielle défaite. Mais nous aimerions mieux garder

les termes „victoire partielle“, „défaite partielle“ pour un autre usage. Car il arrive que les buts, auxquels tendent les deux parties, sont combinés, et combinés d'éléments réciproquement indépendants; dans ces cas-là, il arrive que, dans le résultat de la lutte, une partie atteint certains de ses buts, et l'autre — d'autres buts. Le sort alors ne donne pas tout à l'un et rien à l'autre, mais il donne à chacun quelque chose: un peu de déception et un peu de succès. C'est alors qu'on peut parler avec le plus de justesse de victoires et de défaites partielles. Cela se passe ainsi, quand, par exemple, un des joueurs, dans un tournoi, reçoit le premier prix pour le nombre des parties gagnées, et un autre — la distinction suprême pour le jeu le plus beau.

Les avantages et les pertes partiels échouent souvent à ceux qui prennent une attitude neutre en face de la lutte se poursuivant dans le champ de leur action. Il est dès lors intéressant de réfléchir sur l'idée même de neutralité, laquelle demande d'ailleurs un examen préalable de l'idée de participation à la lutte. Jusqu'ici nous avons envisagé la lutte comme une action de deux personnes. C'était la lutte au sens élémentaire. Mais il arrive, évidemment, que dans la lutte prennent part plus de deux personnes, par exemple trois, dont chacune tend au but qui est en collision avec les buts des deux autres personnes. Les débats de trois candidats au même poste: trône, emploi, office, etc., voici l'image de cette situation. Il arrive aussi qu'une ou plusieurs personnes tend ou tendent au même but ou aux buts concordants et même s'entraident, leurs buts étant, en revanche, en collision avec les buts d'un autre groupe de personnes, tendant aux buts concordants, etc. Nous avons alors un complexe de luttes, qui est une lutte dans une acception plus large et dont une lutte élémentaire

est un cas particulier. C'est sur ce terrain que surgissent les problèmes de la participation d'un tiers à la lutte de deux personnes déterminées et le problème de l'organisation d'un groupe de personnes concourant solidairement à la lutte. La participation de la personne A dans l'action de la personne B peut être définie comme suit: „la personne A participe à l'action de la personne B“ veut dire que A se comporte d'une façon active et, en même temps, de son action dépend le résultat de l'action de la personne B. Cette conception praxéologique et générale de la participation trouve son application complète dans le domaine de la théorie générale de la lutte. A participe à la lutte de B contre C, si A se comporte activement et si de son action dépend le résultat de la lutte de B contre C. Rappelons-nous en même temps que la manière active de se comporter comprend aussi les cas d'une passivité apparente, c'est à dire les actions telles que l'action de garder, de surveiller, à l'opposition de la passivité authentique, entendue comme absence de toute action, par exemple, de la passivité d'une personne sans connaissance. Or, la neutralité n'est nullement l'absence de la participation à la lutte, mais c'est une espèce de participation, précisément, c'est une participation organisée de manière à ce qu'elle soit sous un certain rapport également à l'avantage ou au désavantage de tous les participants à la lutte, ou bien organisée par l'élimination de certaines formes d'activité, assez intenses. Ainsi, par exemple, le président est impartial non point parce qu'il n'exerce pas d'influence sur le cours et par là sur les résultats des débats, mais parce qu'il aide ou gêne les deux parties d'une façon égale, en assurant ainsi le cours correct de la discussion, quant à la forme des débats. Qu'un neutre est un participant, que, par sa neutralité, il influe sur

le cours de la lutte, sur son issue et sur son résultat, la meilleure preuve en est que souvent les parties s'efforcent de lui faire garder son attitude neutre, en l'y encourageant par des récompenses, en l'y forçant par des menaces. Un autre participe à la lutte, force lui est d'agir, puisqu'il peut agir. Ne pas participer à la lutte, on le peut seulement au cas, où on n'a pas de possibilité d'y prendre part.

J'aborde l'étude des règles du succès dans la lutte, du point de vue de son idée générale. Supposons que la lutte se déroule sous une haute pression, ce à quoi tend généralement l'évolution de la lutte. Cette haute pression est conditionnée par la situation forcée, ou bien par la situation critique, ou par la situation, où il n'y a pas de choix, ou bien par réunion de ces conditions, et chacune d'elles suffit pour augmenter les exigences du rendement des forces. La situation forcée consiste en ce qu'il n'y a en général pas de possibilités avantageuses et qu'il ne nous reste que d'éviter, en choisissant les éventualités les moins défavorables, celles qui seraient pires encore et qui devraient se faire jour dans le cas contraire; la situation est critique, quand on ne peut éviter l'échec qu'à condition de fournir le plus grand effort possible; enfin, la situation ne laisse aucun choix, quand on n'a à sa disposition qu'une seule voie avantageuse. Demandons nous maintenant de quoi il faut avoir soin dans la lutte à haute pression, afin d'éviter l'échec et, d'autant plus, de remporter la victoire. La réponse se trouve englobée dans plusieurs règles qu'on peut ranger dans un ordre assez arbitraire. Profitant de cette liberté, nous commencerons par la règle de la mise en oeuvre de toutes les forces nécessaires pour obtenir

l'avantage du moment des forces au lieu et au temps décisifs, et le postulat de ne pas permettre la mise en oeuvre de toutes les forces nécessaires de la part de l'adversaire. Nous pouvons puiser dans le jeu d'échecs les exemples de la maîtrise dans l'application de la règle en question. La méthode de Morphy était d'introduire avant tout, dans l'action intense, même aux dépens de la richesse de son matériel, un plus grand nombre d'éléments que celui qu'a réussi de mettre en oeuvre l'adversaire. Steinitz, au contraire, gagnait la partie de cette manière, qu'il gênait le plus possible son adversaire, en l'étranglant pour ainsi dire dans un terrain rétréci. La maîtrise de Morphy a quelque chose de paradoxal, et cela pour deux raisons: primo, souvent il perd à dessein ses pièces, parfois les plus importantes, sans aucun équivalent en pièces de l'adversaire; secundo, après s'être affaibli de la sorte, il gagne brillamment la partie avec ces forces inférieures. Or, le deuxième paradoxe s'explique bien par la distinction entre le matériel en général et le matériel mis en oeuvre. Le maître, bien qu'il eût à la fin de la partie un appareil généralement moins riche que celui de l'adversaire, avait mis en oeuvre un matériel plus puissant ou, en tout cas, plus intensément déployé que celui de l'adversaire. C'est ainsi que s'explique le premier paradoxe: Morphy s'affaiblissait sans diminuer d'une façon équivalente les ressources de l'adversaire, mais il gagnait des avantages sous d'autres rapports, entre autres sous le rapport de la mise en oeuvre augmentée de ses pièces à lui. Cela arrive ainsi chez lui pour une autre raison paradoxale encore: il détruit ses ressources à lui, car elles l'aident sous certains rapports, mais sous d'autres elles le gênent comme le train avec vivres dans la marche. Elles le gênent surtout en lui barrant le chemin;

on les jette donc pour libérer la route. Car il est évident que, pour activer les ressources de la façon la plus intense, il faut en général avoir la plus grande liberté à les mettre en oeuvre. C'est pour cette raison que la règle de la mise en oeuvre suppose la règle de la liberté d'agir. Ici aussi, dans ce postulat de liberté, réside l'explication de l'un des mérites de l'initiative dans la lutte. Cette initiative consiste à mettre en exécution son plan d'action sans attendre ce que va faire l'adversaire. Celui qui le réussit gagne la qualité relativement importante, la liberté, car il connaît les circonstances de la lutte, puisqu'il les crée lui-même. D'autre part, il est utile d'amener l'adversaire à se comporter selon nos projets, en l'acculant, par exemple, dans des situations forcées ou bien dans des situations à une seule issue.

Il est, en outre, paradoxal que le poursuivi est souvent, par rapport au poursuivant, dans une situation semblable à la situation de celui qui détermine au lieu d'être celui qui subit une détermination, car c'est lui qui a l'initiative de la direction de la fuite, ce qui se termine souvent par entraîner le poursuivant dans un piège. Ici encore le combat de l'un contre trois, mentionné plus haut, peut nous servir d'exemple. Mais la maîtrise dans la mise en oeuvre s'exprime encore dans un autre sens, assez paradoxal lui aussi. Le comble de l'ingéniosité c'est d'utiliser dans la lutte les ressources, qui sont en possession de l'adversaire, pour une action justement dirigée contre lui. Et nous ne parlons pas ici d'une chose courante, c'est-à-dire d'arracher à l'adversaire ses ressources et s'en servir ensuite, mais bien de les utiliser lorsqu'elles sont en sa possession.

L'utilisation des ressources doit être suffisamment intense. Cela nous conduit à la règle de la concentration

des actions: non pas de ressources en une place déterminée, ce qui n'est nécessaire que dans les cas particuliers, et non pas des forces pour qu'elles soient appliquées ensemble en un seul point. On est arrivé déjà, sur le terrain de la lutte militaire, à une certaine sublimation de l'idée de concentration; on s'est rendu compte que, quand on parle de cela, il s'agit plutôt de la coordination des actions, c'est-à-dire que ces actions doivent se gêner mutuellement le moins possible et s'entraider le plus possible du point de vue du but de la lutte. Il importe, à cet effet, qu'il y ait une direction homogène.

On identifie souvent la coordination avec l'organisation. Mais nous préférons nous servir du terme d'organisation là où il faut indiquer un tout contenant des éléments qui se distinguent par le fait que d'autres éléments en dépendent, où existe donc une hiérarchie. L'organisation n'est pas identique à la coordination, mais la tendance à la coordination conduit à l'organisation. Ainsi donc, le postulat d'intensité conduit au postulat de concentration, celui-ci — au postulat de coordination et enfin, le dernier conduit au postulat d'organisation. Par rapport à l'adversaire, dont nous nous efforçons d'affaiblir l'intensité d'action, nous sommes obligés de tâcher, en revanche, de provoquer la dispersion, la détente, c'est-à-dire, d'abolir la coordination (et, dans un cas particulier, de provoquer la désharmonie, c'est-à-dire l'empêchement réciproque de ses actions) et, enfin, d'en amener la désorganisation ou la destruction de la hiérarchie des dépendances. Un exemple, brillant dans sa simplicité, de l'application à la lutte du principe „divide et impera“, qui est l'expression de ces postulats, se trouve dans le récit de Tite-Live du combat des Horaces avec les Curiaces, trois contre trois. De l'un

de ces groupes de trois il n'est resté qu'un seul combattant contre trois adversaires, et il a remporté la victoire, ayant provoqué la poursuite et exploité la vitesse inégale de ses poursuivants; dans les luttes consécutives avec les adversaires, à mesure que chacun d'eux accourrait, il les abattit un à un.

Puisque la possession de la faculté d'agir est un tel bien pour le combattant, il est clair qu'il importe de la conserver quand on la possède déjà. Mais il existe une loi que l'exécution d'une action détruit la possibilité de l'exécuter. Quiconque tire une cartouche, perd la faculté de la tirer. Or, l'art d'agir d'une façon pratique consiste, entre autres, en ce qu'on remplace la réalisation d'une possibilité par la manifestation de cette possibilité. C'est bien un cas particulier de la potentialisation (excusez-moi du mot) qui consiste en ce qu'on remplace une action par l'opération concernant sa possibilité sans réaliser cette possibilité. Ainsi, par exemple, dans le commerce, au lieu de transmettre de l'or, on se borne à transmettre un chèque en valeur d'or. Cet exemple seul suffit pour démontrer la portée des procédés pareils dans le perfectionnement de la technique de l'action. Or, la manifestation, en face de l'adversaire, de la possibilité d'une action, manifestation qui remplace l'action même, constitue l'essence d'une menace. Je tiens à souligner que la menace ainsi conçue ne comporte nullement, comme élément essentiel, aucune provocation de la terreur. Il y entre, dans l'acception générale, autant de provocation de la peur qu'il en reste dans le cas de la menace de battre avec une carte plus forte, dans une partie de bridge, si l'adversaire présente une carte plus faible. Le remplacement de l'attaque par la menace fait qu'en principe un dénouement de l'action des adversaires est pos-

sible sans réaliser les menaces, sans remplacer les valeurs potentielles par l'action. C'est une excellente réalisation du principe d'économie, du principe d'atteindre les buts par la voie des pertes relativement les plus petites, car on conserve les possibilités sans les avoir anéanties par la voie de la réalisation.

Mais un autre principe d'économie y trouve aussi sa réalisation, c'est le principe de rendement, qui exige d'atteindre les résultats les plus riches pour le prix que l'on a payé. Ce principe trouve sa réalisation, entre autres, dans la règle que, en faisant une chose, il faut dans la mesure du possible, en faire beaucoup, c'est-à-dire, qu'il faut d'un seul coup obtenir de nombreux résultats. Or, dans la lutte, on ne peut pas attaquer simultanément de deux côtés, on ne peut occuper simultanément, avec le même matériel, deux terrains différents, mais on peut menacer simultanément d'une attaque de deux côtés, on peut menacer d'occuper simultanément deux terrains différents. Et c'est l'un des plus importants procédés généraux de la lutte.

Rien d'étonnant alors à ce que les adversaires versés dans la méthode tendent à conserver le plus longtemps possible leurs valeurs potentielles sans les réaliser dans l'action. Une sorte d'enchères de modération à lieu entre eux. Supposons, par exemple, qu'il faille prendre successivement la parole dans la discussion, qu'on ferme la liste des orateurs et que chacun d'eux a le droit de parler une seule fois. Le plus ingénieux des assistants tâche alors de s'inscrire en dernier lieu. Dans ce cas là, il parlera après tous les autres et quand chacun de ceux-là aura perdu la faculté de répondre aux arguments des autres, il aura cette faculté et il en profitera de manière à répondre aux développements opposés, ses arguments à lui restant sans refus.

tation. Et par cette voie, il réussira, peut-être, à assurer à son opinion une valeur dans la décision de l'assemblée. Il arrive quelque chose de pareil quand un petit groupe parlementaire joue le rôle de l'aiguille de la balance. Si les autres partis, même beaucoup plus nombreux, se sont équilibrés mutuellement dans une affaire litigieuse, la décision alors va dépendre de ce petit groupe qui ne s'est pas encore prononcé. Il est évident que ce groupe s'assurera, en principe, d'autant plus de concessions qu'il gardera plus longtemps sa valeur potentielle, faisant objet des avances de la part des deux blocs opposés. En s'expliquant tout au début, ce groupe aurait agi d'une façon la plus désavantageuse pour lui, perdant ainsi sa valeur potentielle, son influence et son importance. Les petits partis ont donc l'habitude de se surenchérir dans la réserve, ne dénonçant pas leur opinion le plus longtemps possible, car chacun d'eux désire jouer le rôle de l'aiguille de la balance.

Mais la technique de la faculté d'agir exige d'autre part une certaine hâte dans la réalisation de cette faculté et pose ainsi des limites à l'attente raisonnable. Tout d'abord, la faculté d'agir dépend des circonstances qui passent et on peut la perdre sans avoir rien entrepris des moyens pour atteindre le but et après avoir laissé passer le moment propice. En nous exprimant d'une façon imagée, on peut manquer le moment de départ du dernier train et rester en place, dans une gare déserte, sans moyens de transport. La plénitude de la faculté d'agir comprend trois éventualités: je puis marquer d'une façon déterminée l'objet qui dépend de moi, c'est-à-dire l'investir d'une certaine qualité; ou bien le marquer d'une façon négative par rapport à l'éventualité précédente, c'est-à-dire faire de manière à ce qu'il soit privé de cette qualité; ou bien, enfin, suspendre

à l'avenir la solution de cette question. La possibilité est plastique à de degrés différents; ainsi, par exemple, tout en privant l'objet d'une qualité déterminée, je peux, en revanche, lui imprimer une des qualités concurrentes, selon mon choix plus ou moins borné. D'autre part, disposant en ce moment de la faculté de faire quelque chose, je peux parfois le faire à tout moment ultérieur voulu jusqu'à un certain moment et parfois je ne peux le faire qu'à des moments bien déterminées, plus un moins nombreux et variablement disposés dans le temps. Enfin, et tertio, la faculté de faire quelque chose et la faculté consciente de faire quelque chose, ce ne sont pas des idées possédant le même contenu, et il arrive parfois que toutes les possibilités dans le domaine des éventualités concernant un objet déterminé soient des possibilités de l'action consciente, mais il arrive aussi que certaines de ces possibilités le soient, ou bien qu'aucune ne le soit pas. La richesse des possibilités oscille donc entre la possibilité à trois directions, totalement plastique dans sa partie négative, totalement plastique quant au choix du moment et consciente dans toute l'étendue de la possibilité — c'est le maximum de cette richesse; et entre la possibilité à deux directions seulement (marquer positivement — marquer négativement; marquer positivement — le suspendre; marquer négativement — le suspendre), genée à l'extrême dans sa partie négative, totalement non-plastique quant au choix du moment et privée de conscience, — c'est le minimum de richesse des possibilités au dessous duquel il n'y a plus de possibilité. A la plénitude de la faculté d'agir, en plus de la richesse maximum, s'ajoute la plus grande facilité d'action qui est toutefois sujette à la gradation et cela sous différents rapports.

Or, la richesse des possibilités d'agir subit une dé-

gradation constante et, enfin, arrive le moment, quand on ne peut plus différer l'action, car, ce moment passé, la faculté d'agir dans l'affaire donnée cesse d'exister pour nous. Il est facile de reconnaître dans ce moment le moment décisif dont nous avons introduit l'idée dans la définition de la victoire. Au moment où l'objet du litige cesse de dépendre de l'une des parties adverses, tout en continuant à dépendre de l'autre partie ou bien étant marqué par celle-ci selon sa volonté — à ce moment a lieu la victoire de cette autre partie. Donc, si quelqu'un laisse s'évanouir sa propre faculté d'agir en dépassant dans l'attente le dernier moment possible, et que, en même temps, il laisse l'objet du litige dans un état où cet objet dépend de son adversaire, alors il subit la défaite. L'adversaire gagne sans peine sa victoire, le temps travaillant pour lui et lui aménageant son succès. C'est dans des moments semblables qu'un personnage conscient de la situation entreprend l'action avec le cri: „maintenant ou jamais!“.

Mais il existe encore une autre considération qui invite à entreprendre la réalisation de la faculté d'agir, sous peine de se trouver en retard. Nous pensons à la règle des faits accomplis. Et vérité, il est difficile d'en exagérer l'importance. En étudiant les méthodes principales, auxquelles les hommes recourent pour augmenter l'efficacité de leurs agissements, nous nous heurtons à chaque pas à une illustration évidente ou cachée de cette règle. Elle se rattache d'une certaine façon à une espèce d'inertie de la réalité, à ce que sous un nombre immense de rapports les choses ont tendance à rester telles qu'elles sont, et qu'au contraire, sortir les choses de l'état où elles sont sous l'un de ces rapports demande réellement de la peine. Il en résulte que les personnes agissantes se comportent souvent comme

si elles observaient la règle suivante: si tu désires que les choses soient dans l'avenir d'une certaine façon et si tu peux y parvenir sans obstacles dès maintenant, tâche dès ce moment, à l'avance, de garantir l'état des choses voulu pour que, au cas où des oppositions se présentent, elles trouvent déjà les choses arrangées selon ton désir et pour qu'elles soient forcées de défaire ce que tu as fait auparavant.

En examinant la chose de plus près, nous nous apercevons de ce que cette règle demande une certaine généralisation. Car, en définitive, pas toutes les choses ont une tendance générale à la durée. Il existe des états de choses prédisposés au changement. Dans ce cas-là, le fait d'avoir atteint d'avance certain état des choses, pourrait avoir cet effet que, au moment dont il s'agit, elles se comporteraient d'une façon toute différente. Celui qui désire avoir du lait doux après-demain et se le prépare dès aujourd'hui, n'aura après-demain que du lait caillé. Mais ces changements, par exemple celui du lait, se produisent d'une façon régulière et les choses qui ont tendance aux changements, l'ont aux changements définis, au passage dans de conditions données du stade existant à ce moment à un autre stade après un laps de temps déterminé, à un stade qui est en rapport déterminé avec le stade antérieur.

Conformément à ces circonstances, notre dernière règle, généralisée, aura l'aspect suivant: celui qui désire qu'un état des choses déterminé arrive après un certain temps, doit, avant que ne surviennent les oppositions, tâcher d'atteindre d'avance une telle phase dans le développement des choses, auxquelles se rapporte l'état en question, que l'évolution toute seule selon les lois conduise les choses à la phase désirée de manière que les forces

hostiles soient obligées de se heurter à la résistance de la tendance évolutive. Or, il est clair que cette règle se transforme en la règle précédente, si l'évolution des choses consiste à rester sans changement sous le rapport intéressant l'acteur. Si les oppositions en question émanent d'un adversaire qui agit sciemment contre nous, notre règle devient alors une des règles de la lutte. Dans le domaine de la dispute, c'est-à-dire de la lutte par persuasion verbale, l'application de cette règle est connue sous forme de la règle d'accabler la partie adverse du poids de la preuve, *onus probandi*. Car il est de toute importance que notre opinion ait sa valeur, même sans être démontrée par nous, tandis que celle de l'adversaire doit être démontrée par lui pour acquérir un assentiment. Dans la jurisprudence, la loi donne l'avantage à l'accusé contre l'accusateur toutes les fois qu'elle applique le principe: *unusquisque praesumitur bonus, donec probetur contrarium*. Dans le domaine de la discussion politique, on connaît l'application de notre règle sous le nom de principe de la création des faits accomplis: agis de manière à ce que quelque chose se soit produit, que quelqu'un et pas un autre soit nommé à un poste, avant que les partis ne soient informés de l'existence de cette vacance et ne se mettent pas à appuyer leurs candidats; et ensuite que les adversaires s'efforcent, autant qu'il le peuvent, d'amener un changement à ce poste. Dans la lutte armée, il est souvent de toute importance d'occuper militairement un terrain avant qu'on ne s'en aperçoive et ne s'en inquiète; que l'ennemi s'efforce ensuite de chasser de sa position celui qui occupe le terrain. Il devient évident qu'on peut concevoir notre règle comme équivalente au postulat suivant: il faut de bonne heure avoir soin que l'état des choses que nous nous proposons soit défendu

par nous au moment, où l'adversaire conduira une action contre lui, au lieu d'être en définitive arraché dans la lutte; il faut qu'à ce moment nous nous trouvions vis-à-vis de l'adversaire dans la situation des défenseurs qui possèdent, au lieu d'être des conquérants qui attaquent. Il sera le plus aisé d'appeler la règle en question, prise dans toute son étendue, la règle des faits accomplis. Il n'est pas difficile de remarquer que ce principe est l'un des cas particuliers du postulat d'économie, surtout du postulat d'épargner les forces. Il nous conduit bien à ce que la situation et l'automatisme de la réalité fassent à notre place, au moins en partie, ce qui, sans cela, demanderait un effort spécial de notre part. De cette façon, on peut obtenir un résultat avantageux même avec des ressources relativement petites.

Cela nous ramène au sujet que nous avons effleuré plusieurs fois déjà. Dans le conditionnement général du succès de la lutte, il est question de la nécessité d'atteindre la suprématie de nos forces. Comment peut-on concilier cette nécessité avec le fait que, souvent, on gagne la partie tout en disposant des forces plus petites? Or, souvent ce n'est qu'une apparence, si l'on ne compte qu'avec les forces effectivement actives dans la lutte. Dans d'autres cas, il suffit de se rappeler que ce n'est pas la quantité et l'intensité des forces, engagées dans la lutte, qui a une importance immédiate, mais bien le moment de leur action qui dépend des circonstances de leur mise en oeuvre. Cela parfois a lieu, par exemple, à l'application de la règle des faits accomplis. Mais il reste d'autres cas encore, auxquels nous désirerions attirer l'attention au début de la discussion de la méthode d'équilibrer les forces dont nous allons nous occuper maintenant. Une mention a été faite déjà de cette mise en équilibre, lorsque nous avons parlé du dé-

rangement de la coordination des forces de l'adversaire, car la provocation de la désharmonie chez lui est bien l'action d'équilibrer certaines de ses forces par d'autres de ces forces, de manière à ce que certaines forces de l'adversaire entrent en collision entre elles et n'agissent plus à l'extérieur. On peut avoir un exemple éclatant de cette façon d'agir dans le cas d'une lutte de plusieurs sujets. A, plus faible que B et plus faible que C et, à plus forte raison encore, plus faible que B et C agissant en commun, provoque une dissension entre B et C, en les jetant l'un contre l'autre et en les amenant à ce que les forces de tous les deux s'usent dans leur lutte à tel point que A devient par la suite plus fort que B et C réunis. Il peut, d'ailleurs, s'allier d'abord avec B contre C, ou avec C contre B (d'après le précepte bien connu: avec celui qui est plus faible contre celui qui est plus fort), et ensuite, après avoir mis l'un d'eux hors de la lutte, arriver plus facilement à bout de l'autre. Mais la forme paradoxale de la méthode d'équilibrer ses forces a lieu quand on détruit exprès ses forces à soi, et cela dans le cas d'une suprématie initiale des forces, trop faible pour qu'elle puisse décider directement du sort de la totalité de la lutte. Dans ce cas-là il s'agit d'augmenter cette suprématie, pas d'une façon absolue, mais bien en pourcentage. On y parvient en brisant, dans des combats destructifs et d'une manière égale, ses ressources propres et celles de l'adversaire. Tel est le cours habituel d'une partie d'échecs. Un des joueurs obtient un petit avantage de quantité, par exemple celui d'un pion. Si le jeu, par la suite, est égal et si la perte n'est pas équilibrée par les avantages de position, cette petite supériorité doit suffire à la victoire. La partie plus forte joue alors à l'échange, perdant à toute occasion une

pièce en échange d'une perte pareille de la partie opposée. Par ce manège, la supériorité augmente en pourcentage jusqu'à ce qu'un pion de plus sur un échiquier quasi-désert décide sans appel de la partie. Une structure semblable est le propre des batailles où, après l'épuisement bilatéral des forces principales, une attaque des réserves nouvelles, même assez faibles, mais dont dispose une seule partie, décide de la victoire.

Il nous reste enfin de consacrer quelques mots aux règles concernant le côté de la lutte qui consiste en ce que les adversaires connaissent leurs actions réciproques et prennent une attitude évidemment négative à l'encontre de ce qu'a fait ou de ce que veut faire l'adversaire.

Tous mes efforts tendent évidemment à ce que mon adversaire ne sache rien à mon propos ou bien qu'il ait des notions exiguës et confuses, ou bien non fondées, ou bien franchement erronées, et que moi, en revanche, je sache sur mon adversaire beaucoup et bien. D'ordinaire, on met en marche certains procédés tendant à ce but, comme, par exemple, l'aménagement pour l'adversaire de situations critiques qui nous permettent de prévoir l'unique voie qu'il est forcé de prendre, s'il ne veut pas s'exposer à une défaite évidente. Nous ajouterons ici un mot sur la rationalité irrationnelle. La manière d'être qui serait rationnelle s'il ne s'agissait pas de tromper l'adversaire, devrait certainement être une manière standardisée, normale, comme l'est en général l'action méthodique et par là, experte et savante. Mais une telle action peut aussi être prévue par l'adversaire, et c'est cela qui explique les succès inattendus des ignorants dans le jeu ou dans une lutte quelconque. L'ignorant a gagné la partie parce que le maître, qui fut son adversaire, n'a pas supposé que l'on pût se compor-

ter, comme l'ignorant l'a fait. Les joueurs disent qu'il est difficile de gagner la partie avec un gâcheur, car celui-ci est un être incalculable. Mais il en résulte que le maître doit parfois imiter le gâcheur, en faisant exprès des manœuvres en principe déraisonnables, car celles-ci seront inattendues pour son adversaire.

Voilà donc une poignée de règles de la théorie générale de la lutte. On pourrait y ajouter beaucoup. Mais telles quelles, elles suffiront, peut-être, pour rendre compte du programme de la théorie générale de la lutte et des connaissances effectuées sur son terrain. Nous avons tâché de montrer qu'elles ne sont pas liées spécialement avec la lutte militaire et surtout avec les circonstances émotionnelles spéciales à ce genre de lutte, que, en revanche, appartenant à la théorie générale de la lutte, elles sont intéressantes, si elles le sont en général, avant tout pour cette raison que leur domaine est une mine inépuisable de préceptes concernant la maîtrise de l'action. Car la lutte est le domaine où les hommes, tout en s'opposant réciproquement des difficultés, s'instruisent mutuellement même quand ils désirent se nuire.

S P I S R Z E C Z Y

1. Ogólne pojęcie walki i powodzenia w walce.	Str. 5
2. Pojęcia teorii walki i stosunku tej teorii do badań jeszcze ogólniejszych oraz do badań bardziej specjalnych	„ 9
3. Postulat swobody ruchów	„ 18
4. Rozpraszanie sił strony przeciwnej.	„ 21
5. Koncentracja, koordynacja, organizacja.	„ 23
6. Wyróżnianie członów wyjątkowo uzależniających w całościach wyższego rzędu.	„ 28
7. Zasada antycypacji.	„ 32
8. Reguła kunktatorów.	„ 41
9. Potencjalizacja.	„ 45
10. Taktyka t. zw. jęczyczka u wagi.	„ 47
11. Zwiększanie procentu przewagi drogą skrępowań równoważnych.	„ 49
12. Dyrektywa zdobywania wiedzy o stronie przeciwnej i wprowadzania strony przeciwnej w błąd.	„ 51
13. Przykłady ogólnych reguł praktyczności, mających częste zastosowanie w walce.	„ 54
14. Zagadnienie, czy o zwycięstwie rozstrzyga przewaga sił.	„ 56
15. Skrupuły etyczne.	„ 57
Przypisy.	„ 60
Streszczenie francuskie.	„ 65

134 PRACE TEGOŻ AUTORA, DOTYCZĄCE
13 ZAGADNIEŃ PRAKSEOLOGICZNYCH

SZKICE PRAKTYCZNE, Warszawa 1913. Str. 178. (Wyczerpane).

TEORETYK I PRAKTYK WOBEC PRZYSZŁOŚCI. „Nowe Tory“,
r. VIII, z. VI i VII. Warszawa 1913. Str. 8. (Wyczerpane).

POJĘCIE ZEWNĘTRZNEJ MOŻNOŚCI DZIAŁANIA. „Przegląd
Filozoficzny“, r. 26, z. I i II. Warszawa 1923. Str. 5.

ZASADY TEORII CZYNU (streszczenie referatu). Księga pamięt-
kowa pierwszego polskiego zjazdu filozoficznego, odbytego we
Lwowie w r. 1923: „Przegląd Filozoficzny“, r. 30, z. IV, Warsza-
wa 1927. Str. 2.

O SPOSOBACH PROWADZENIA SPORÓW. „Przegląd Warszaw-
ski“, nr. 26. Warszawa 1923. Str. 16. (Wyczerpane).

O STOSUNKU SPRAWSTWA. „Przegląd Filozoficzny“, r. 28, z. III
i IV. Warszawa 1925. Str. 15.

SPRAWOZDANIE Z „TEKTOLOGII“ BOGDANOWA. Tamże,
r. 30, z. II i III, 1927. Str. 5.

CZYN. Encyklopedia „Świat i życie“, t. I, z. 9, Lwów — Warszawa
1933. Str. 4.

CZYN. „Biblioteczka filozoficzna“ Pol. Tow. Filoz., nr. 6. Lwów 1934.
Książnica „Atlas. Str. 32. (Cena 60 gr.).

WYDAWNICTWA SEKCJI PSYCHOLOGICZNEJ TOWARZYSTWA WIEDZY WOJSKOWEJ

PLATON: LACHES (DIALOG O MĘSTWIE) przełożył, wstępem, objaśnieniami i ilustracjami opatrzył Władysław Witwicki. Warszawa, 1937. Główna Księgarnia Wojskowa. (Cena 1.80).

MATERIAŁ NAUCZANIA PSYCHOLOGII WOJSKOWEJ W SZKOŁACH PODCHORAŻYCH. Warszawa, 1937. (wyczerpane).

JANUSZ GAŚSIOROWSKI, Gen. Bryg. BIBLIOGRAFIA PSYCHOLOGII WOJSKOWEJ, Warszawa, 1938. Główna Księgarnia Wojskowa.

PROF. DR. TADEUSZ KOTARBINSKI: Z ZAGADNIEN OGÓLNEJ TEORII WALKI. Warszawa 1938. Główna Księgarnia Wojskowa.



21
80+4

Biblioteka Główna
Akademii Sztuki Wojennej

40313/1



11-040313-000-0