

# TURINYS

IŽANGA [p. 15]

## I DALIS. KARAS SU SAVIMI

1 [p. 27]

PASKELBKITE KARĄ PRIEŠAMS: PRIEŠINGYBIŲ STRATEGIJA

*Gyvenimas – tai begalinė kova ir nuolatiniai konfliktai. Tačiau negalėsite sėkmingai kovoti nenustatę, kas yra jūsų priešai. Išmokite atpažinti savo priešus, atskirti juos pagal priešišumą išduodančius ženklus ir elgesio modelius. Priešai gali suteikti jūsų gyvenimui tikslą ir impulsą, nukreipiantį jūsų veiksmus reikiama kryptimi.*

2 [p. 43]

NEGYVENKITE PRAEITIES KOVOMIS: PARTIZANINIO MINČIŲ KARO STRATEGIJA

*Praeitis – štai kas dažniausiai prislegia žmogų ir suteikia kančių. Sąmoningai kariaukite su praeitimi ir prisiverskite reaguoti į dabartį. Būkite sau negailestingi; nenaudokite tų pačių pasenusių būdų. Paskelbkite savo mintims partizaninį karą, nugriaukite visus bastionus, visus griozdiškus gynybinius įtvirtinimus – tegul jūsų pajėgos savo judrumu primena permainingą vėją.*

3 [p. 57]

PER ĮVYKIŲ MAIŠATĮ NEPRARASKITE ŠALTAKRAUJIŠKUMO:

PUSIAUSVYROS STRATEGIJA

*Labai dažnai per patį mūšio įkarštį galima pulti į paniką ir prarasti šaltakraujiškumą. Gyvybiškai svarbu nepalūžti ir išsaugoti blaivų protą bet kokiomis aplinkybėmis. Tegul negandos tik dar labiau sustiprina jūsų kovos dvasią. Išmokite atsiriboti nuo chaoso mūšio lauke.*

## 4 [p. 75]

### SUKURKITE PADĖTĮ BE IŠEITIES: MIRTINOS VIETOVĖS STRATEGIJA

*Didžiausias priešas sau esate jūs pats. Švaistote brangų laiką svajodami apie ateitį, užuot išitraukę į dabarties įvykius. Nutraukite visus su praeitimi siejusius saitus; įženkite į nežinomą teritoriją – „mirtiną vietovę“, kur priremti prie sienos būsite priversti kautis kaip užspeistas žvėris.*

## II DALIS. ORGANIZACINIS (KOMANDINIS) KARAS

## 5 [p. 91]

### VENKITE GRUPINIO MĄSTYMO SPĄSTŲ: KOMANDINIO VALDYMO STRATEGIJA

*Bet kurios grupės vadovas neišvengiamai susiduria su tuo, kad kiekvienas pavaldinys turi savų siekių. Turite sukurti valdymo grandinę, kurią įdiegus, žmonės nesijaus varžomi jūsų įtakos ir kartu seks jūsų pavyzdžiu. Sukurkite išitraukimo jausmą, tačiau nepasiduokite grupiniam mąstymui – iracionaliam ir kolektyviniam sprendimų priėmimui.*

## 6 [p. 107]

### PASKIRSTYKITE JĖGAS: KONTROLIUOJAMO CHAOSO STRATEGIJA

*Vieni svarbiausių karo elementų yra greitis ir prisitaikymas – gebėjimas judėti ir priimti sprendimus greičiau už priešą. Išskaidykite savo armiją į nedideles pavienes grupes, kurios gali veikti ir priimti sprendimus savarankiškai. Tapkite nepasiekiami priešui – pažadinkite kovinę žmonių dvasią, patikėkite jiems svarbią misiją ir leiskite ją vykdyti.*

## 7 [p. 119]

### PAVERSKITE SAVO KARĄ KRYŽIAUS ŽYGIU: DVASIOS PAKĖLIMO STRATEGIJA

*Vienintelis būdas žmonėms sutelkti ir jų kovinei dvasiai palaikyti – tai priversti juos galvoti daugiau ne apie savo, o apie grupės interesus. Suteikite jiems motyvą, nuteikite kryžiaus žygiui prieš nekenčiamą priešą. Įtikinkite, kad jų išlikimas priklauso nuo visos armijos sėkmės.*

### III DALIS. GYNYBINIS KARAS

#### 8 [p. 143]

##### BLAIVIAI ĮVERTINKITE SAVO JĖGAS: PROTINGOS EKONOMIJOS STRATEGIJA

*Visi esame tik žmonės – mūsų jėgos ir sugebėjimai nėra begaliniai. Privalote žinoti savo ribas ir kruopščiai apskaičiuoti jėgas. Įvertinkite nuostolius, kuriuos galite patirti kariaudami: prarastas laikas, ant kortos pastatyta reputacija, įtūžęs, keršyti pasiryžęs priešas. Kartais, užuot atvirai puolus priešą, geriau tyliai prie jo prisėlinti ir palaukti tinkamo momento.*

#### 9 [p. 159]

##### MUŠKITE PRIEŠĄ JO PATIES GINKLU: KONTRATAKAVIMO STRATEGIJA

*Smogiate priešui pirmas – pradedate puolimą. Žengdami šį žingsnį, galite patekti į itin nepalankią situaciją: jūs atskleidžiate priešui savo strateginį planą ir apribojate savo galimybes. Užuot strimgalviais puolę atakon, išmokite delsti ir leiskite priešui atakuoti pirmam, o tada galėsite jį kontratakuoti bet kuria kryptimi, visomis turimomis priemonėmis ir išradingumu. Jeigu jūsų priešas agresyvus, priverskite jį neapgalvotai pulti ir taip susilpninti savo pozicijas.*

#### 10 [p. 177]

##### SUSIKURKITE GRĖSMINGĄ ĮVAIZDĮ: ATGRASYMO STRATEGIJOS

*Geriausias būdas agresoriams atremti – neleisti jūsų pulti. Norėdami tai pasiekti, turite sudaryti išpūdį, jog esate kur kas stipresni ir galingesni, nei iš tikrųjų. Susikurkite tūžmingo žmogaus, su kuriuo geriau neprisidėti, reputaciją. Jeigu jūsų priešai nėra tvirtai įsitikinę, kad konfliktas su jumis išeis jiems į gera, jie ir nepanorės to išsiaiškinti.*

#### 11 [p. 195]

##### LAIMĖKITE LAIKO, PAAUKODAMI TERITORIJĄ: NESIKIŠIMO STRATEGIJA

*Atsitraukimas, kai tau grasina stiprus priešas, yra ne silpnumo, o jėgos ženklas. Nepasidavę pagundai puolančiajam „duoti grąžos“, išlošite brangaus laiko – laiko, kuris bus reikalingas jėgoms atgauti, apgalvoti galimus veiksmus ir pažvelgti į padėtį kitu kampu. Kartais nieko nedarydami galite labai daug pasiekti.*

## IV DALIS. PUOLAMASIS KARAS

### 12 [p. 207]

#### PRALAIMĖKITE MŪŠĮ, TAČIAU LAIMĖKITE KARĄ: ILGALAIKĖ STRATEGIJA

*Ilgalaikė strategija – tai gebėjimas numatyti galutinį visų karo veiksmų rezultatą, o ne vieno mūšio baigtį. Štai kodėl labai svarbu sutelkti visą dėmesį į svarbiausią tikslą ir sukurti tinkamą jo įgyvendinimo planą. Tegul kiti džiaugiasi smulkiomis kasdienėmis pergalėmis, o jūsų ilgalaikė strategija atneš tikrąją sėkmę: jūs juoksitės paskutinis.*

### 13 [p. 229]

#### PAŽINKITE SAVO PRIEŠĄ: ŽVALGYBOS STRATEGIJA

*Jūsų strategijos tikslas turėtų būti ne tiek kariuomenė, su kuria susiduriate, kiek vyro ar moters, kurie ją valdo, protas. Jeigu suprasite, kaip tas protas veikia, turėsite raktą, padėsiantį jį apgauti ir kontroliuoti. Išmokite perprasti žmones atpažindami slapčiausių jų minčių ir ketinimų signalus, kuriuos jie nevalingai siunčia.*

### 14 [p. 245]

#### GREITAI IR STAIGIAI SUŽLUGDYKITE PASIPRIEŠINIMĄ: ŽAIBO KARO STRATEGIJA

*Pasaulyje, kuriame dauguma žmonių neryžtingi ir pernelyg atsargūs, greitis suteiks nenusakomų galių. Pirmi sudavę smūgį, kol oponentai dar nespėjo susivokti ar pasirošti, priversite juos sutrikti, prarasti pusiausvyrą ir pridaryti klaidų.*

### 15 [p. 253]

#### KONTROLIUOKITE ĮVYKIŲ EIGĄ: JĖGOS STRATEGIJA

*Žmonės visą laiką mėgina jus kontroliuoti. Kad tokioje situacijoje būtų jūsų viršus, ją turite kontroliuoti daug protingiau ir išradingiau. Užuoat bandę būti viršesni kiekviename žingsnyje, pasistenkite kuo aiškiau apibrėžti savo santykius su kita puse. Manevruokite taip, kad, pasinaudodami oponento emocijomis, galėtumėte kontroliuoti jo mintis, priversti jį klysti.*

### 16 [p. 271]

#### MUŠKITE TEN, KUR SKAUDA: SVORIO CENTRO STRATEGIJA

*Kiekvienas žmogus turi jėgos šaltinį, nuo kurio priklauso. Žiūrėdami į varžovą ieškokite, kur tas šaltinis paslėptas, kur svorio centras, ant kurio laikosi visa*

*struktūra. Smogę į tą vietą, sukelsite ypač stiprų skausmą. Raskite, ką priešininkas labiausiai brangina ir saugo, – būtent čia ir turite smogti.*

## 17 [p. 281]

SU PRIEŠU KAUKITĖS PO VIENĄ: STRATEGIJA „SKALDYK IR VALDYK“

*Žvelgdami į priešus, nesileiskite įbauginami. Verčiau pažvelkite į visumą sudarančias dalis. Jas atskirdami, sėdami nesantaiką ir susiskaldymą, galite nuversti net patį grėsmingiausią priešą. Kai susiduriate su sunkumais ar priešininku, didelę problemą suskaldykite į mažas, lengvai pažeidžiamas daleles.*

## 18 [p. 299]

DEMASKUOKITE IR PULKITE LENGVAI PAŽEIDŽIAMĄ PRIEŠININKO PUSĖ:  
APĖJIMO IŠ NUGAROS STRATEGIJA

*Užpuldami žmogų atvirai, sukeliate stipresnį pasipriešinimą ir taip apsunkinate sau užduotį. Yra geresnis būdas: nukreipkite priešininko dėmesį į priekines linijas, o paskui pulkite iš šono, kur jis to mažiausiai tikisi. Įviliokite priešą į pinkles, atskleiskite jo silpnąsias vietas, o tada paleiskite ugnį iš šono.*

## 19 [p. 313]

APSUPKITE PRIEŠĄ: SUNAIKINIMO STRATEGIJA

*Žmonės, kad užpultų jus arba atsikeršytų, pasinaudos bet koku plyšiu jūsų gynyboje. Nesuteikite jiems tokių progų. Svarbiausia apsupti savo priešininkus – negailestingai spauskite juos iš visų kampų, užkariaukite jų dėmesį ir uždarykite visus kelius į išorinį pasaulį. Galiausiai, pajutę, kad jie pasiduoda, užveržkite kilpą, kuri užgniauš jų valios jėgą.*

## 20 [p. 325]

ĮVARYKITE JUOS Į NEPATOGIĄ PADĖTĮ: DERLIAUS BRANDINIMO STRATEGIJA

*Kad ir kokie būtumėte stiprūs, ilgai kovoti su žmonėmis sunku, brangu ir nekūrybinga. Protingi strategai paprastai renkasi manevravimo meną: mūšiu dar neprasidėjus, jie sugalvoja būdų, kaip susilpninti savo priešus, kad pergalę pasiektų lengvai ir greitai. Kurkite dilemas: sumanykite manevrus, suteikiančius jiems „laisvę“ rinktis, bet kad ir kur pasuktų, tegu visur patenka į aklavietę.*

## 21 [p. 343]

### DERĖKITĖS PULDAMI: DIPLOMATINIO KARO STRATEGIJA

*Derybose privalote užimti stiprią poziciją, daryti nepaliaujamą spaudimą ir priversti kitą šalį priimti jūsų sąlygas. Kuo daugiau paimsite, tuo daugiau galėsite išdalinti nieko nereiškančiomis lengvatomis. Sukurkite kieta ir nepermaldaujamo asmens reputaciją, kad žmonės bėgtų vos tik jus pamatę.*

## 22 [p. 355]

### MOKĖKITE LAIKU BAIGTI: IŠĖJIMO STRATEGIJA

*Apie jus šiame pasaulyje sprendžiama iš to, kaip mokate viską baigti. Baigsite negerai ar netvarkingai – ilgam sugadinsite savo gerą vardą. Menas baigti – tai žinojimas, kada sustoti. Didžiausia strateginė išmintis – vengti konfliktų ir painiavos, iš kurios negalima lengvai ištrūkti.*

## V DALIS. NEĮPRASTAS (PURVINAS) KARAS

## 23 [p. 371]

### KIEK GALĖDAMI SUMAIŠYKITE TIKROVĘ IR PRAMANUS:

#### AKIŲ DŪMIMO STRATEGIJA

*Kadangi joks gyvas padaras negali išlikti nematydamas ir nejausdamas, kas dedasi šalia, privalote neleisti priešams sužinoti, kas vyksta aplink ir ką darote jūs. Papanėkite jų lūkesčius, sukurkite jų troškimus atitinkančią regimybę ir juos apkvailinsite. Manipuliuokite žmonių tikrovės suvokimu, ir jie bus jūsų.*

## 24 [p. 385]

### PULKITE TEN, KUR MAŽIAUSIAI TIKIMASI: ĮPRASTA – NEĮPRASTA STRATEGIJA

*Žmonės tikisi, kad elgsitės įprastai ir nuspėjamai. Jūsų kaip stratego užduotis – juos nuvilti. Pirmiausia elkitės įprastai, susikurkite teigiamą įvaizdį, ir tada smokite netikėtai. Siaubas tuo baisesnis, kuo mažiau buvo lauktas. Kartais įprasta tampa neįprasta, nes niekas to nesitiki.*

## 25 [p. 401]

### ELKITĖS TEISINGAI: TEISUOLIO STRATEGIJA

*Politikoje turite sukurti įvaizdį, kad kovojate dėl svaresnių priešasčių nei priešai. Viešai suabejoję priešų motyvais ir kitų akyse pavertę jus blogais, apkarpsysite jiems sparnus ir turėsite erdvės manevruoti. Kai gudrus priešas užpuola jus, neverkšlenkite ir nesileiskite užvaldomi pykčio – atsakykite tuo pačiu.*

## 26 [p. 413]

### NELEISKITE PULTI: TUŠTUMOS STRATEGIJA

*Dauguma žmonių negali pakęsti tuštumos – tylos, atskyrimo nuo kitų. Tai žmogiška silpnybė, kuria pasinaudojus galima kurti galingas strategijas – neleiskite priešams pulti, išlikite nepastebimi, bet pavojingi, ir stebėkite, kaip jie vaikosi jus tuštumoje. Pulkite ne tiesiogiai, o po truputį, vis įgeldami.*

## 27 [p. 425]

### REGIS, DIRBATE KITIEMS, BET IŠ TIKRŲJŲ SAU: SAJUNGOS STRATEGIJA

*Geriausias būdas siekti savo tikslų beveik nesistengiant ir praliejant kuo mažiau kraujo yra be atvangos kaitalioti sąjungininkus, padaryti taip, kad kiti pridengtų jūsų trūkumus, nudirbtų nešvarų darbą, kovotų ir eikvotų savo energiją tempti jus pirmyn. Kartu sėkite nesantaiką priešų stovyklose, silpninkite juos atskirdami nuo draugų.*

## 28 [p. 439]

### DUOKITE PRIEŠAMS VIRVĘ – TEGU PASIKARIA: KITŲ PRALENKIMO STRATEGIJA

*Gyvenime pavojingiausi ne išoriniai priešai, bet mūsų tariami draugai ir kolegos, kurie apsimeta dirbą bendram labui, o iš tikrųjų kaišo pagalius į ratus. Verskite varžovus abejoti, jaustis nesaugiai, per daug galvoti ir gintis. Tegu pasikaria, užsimuša, o jūs likite švarutėliai.*

## 29 [p. 453]

### UŽKOVOKITE MAŽUS PLOTELIUS: FAIT ACCOMPLI STRATEGIJA

*Atviras valdžios paėmimas ir staigus kilimas į viršūnę yra pavojingas, nes sukelia pavydą, nepasitikėjimą ir įtarumą. Dažnai geriausia imti po truputį, užkovoti mažus plotelius ir žaisti sąlyginai trumpa žmonių atmintimi. Kol žmonės susigaudys, jau valdysite imperiją.*

### 30 [p. 461]

#### UŽKARIAUKITE JŲ MINTIS: BENDRAVIMO STRATEGIJOS

*Bendravimas – tai karas, mūšio laukas, pilnas sustabarėjusių ir besiginančių protų, kuriuos norite paveikti. Svarbu judėti į priekį, prasiskverbti pro jų gynybą ir užvaldyti protus. Išmokite permesti savo mintis už priešų linijų, perduodami žinias neryškiomis smulkmenomis ir taip paskatindami juos daryti išvadas, kokių trokštate jūs, bei priversdami galvoti, kad jie patys tai sumąstė.*

### 31 [p. 475]

#### SUNAIKINKITE IŠ VIDAUS: VIDINIO FRONTO STRATEGIJA

*Prasiskverbę į priešų gretas ir naikindami iš vidaus, niekam neleisite nieko pastebėti ir reaguoti, o tai didžiulis pranašumas. Norėdami ką nors gauti, nekovokite su tai jau turinčiais, bet geriau prisidėkite prie jų ir tada pamažu pasiimkite arba laukite progos valstybės perversmui surengti.*

### 32 [p. 487]

#### VALDYKITE APSIMESDAMI, KAD PAKLŪSTATE: PASYVI AGRESIJA

*Politiniame pasaulyje veiksmingiausia agresija slypi glėžnoje išvaizdoje. Kad veiktumėte pasyviai agresyviai, privalote sutarti su žmonėmis, nesipriešinti. Tačiau iš tikrųjų padėtis jūsų rankose. Tik pasistenkite agresiją gerai užmaskuoti, kad galėtumėte ją paneigti.*

### 33 [p. 501]

#### GAŠDINKITE IR KELKITE NETIKRUMĄ BEI PANIKĄ:

#### GRANDININĖS REAKCIJOS STRATEGIJA

*Žmonių pasipriešinimo ir gebėjimo planuoti strategijas geriausiai palaužia baimė. Gašdinant siekiama ne laimėti mūšį, o sukelti kuo daugiau netvarkos ir išprovokuoti varžovą beviltiškai, pernelyg jautriai reaguoti. Aukos negali pasiduoti baimei ir pykčiui – veiksmingiausią kontrstrategiją sukursite tik išlikdami ramūs. Baimės akivaizdoje geriausia gintis šaltu protu.*

#### LITERATŪRA [p. 516]



# 14

## GREITAI IR STAIGIAI SUŽLUGDYKITE PASIPRIEŠINIMĄ: ŽAIBO KARO STRATEGIJA

*Pasaulyje, kuriame dauguma žmonių neryžtingi ir pernelyg atsargūs, greitis suteiks nenusakomų galių. Pirmi sudavę smūgį, kol oponentai dar nespėjo susivokti ar pasiruošti, priversite juos sutrikti, prarasti pusiausvyrą ir pridaryti klaidų. Antras greitas ir staigus manevras, ir jūs sukelsite dar didesnę paniką ir sąmyšį. Tokia strategija geriausiai veikia naudojant žabangas ir gudrybes – jūsų netikėti veiksmai priešą užklups visai nepasirengusį. Jeigu atakuojate, smokite negailestinga jėga. Veikdami greitai ir ryžtingai, priversite jus gerbti, jūsų bijoti ir jumis žavėtis.*

*Karinės operacijos  
esmė – greitis.  
Kariuomenė turi  
būti greita:  
pasinaudok, kad  
priešas nepasiruošęs,  
žygiuok tais keliais,  
kurių jis nežino,  
pulk ten, kur jis  
nesigina.*

KARO MENAS, SUN TZU,  
IV A. PR. KR.

## LĖTAI, LĖTAI, GREITAI, GREITAI

1218 m. Chorezmo šachą Muchamadą II aplankė trys Čingischano, rytuose gyvavusios Mongolų imperijos valdovo, pasiuntiniai. Lan-kytojai ėteikė nuostabių dovanų, o dar svarbiau, pasiūlė tarp abiejų valstybių sudaryti sutartį, kuria vėl būtų atvertas pelningasis Šilko kelias, jungiantis Kiniją ir Europą. Šacho imperija buvo didžiulė, į ją įėjo šių dienų Iranas ir didžioji Afganistano dalis, o sostinė Samarkandas buvo nepaprastai turtinga. Miestas buvo imperijos galios simbolis, o suaktyvėjusi prekyba palei kelią tik papildytų jo turtus. Kadangi mongolai leido suprasti, kad šachas bus svarbiausias sandėrio dalyvis, jis nusprendė sutartį pasirašyti.

Po kelių mėnesių mongolų karavanas atvyko į Otraro miestą, esantį šacho imperijos šiaurės rytuose, jų tikslas buvo įsigyti prabangos prekių mongolų dvarui. Otraro gubernatorius įtarė, kad karavano žmonės yra šnipai. Jie buvo nužudyti, o prekės, kurias jie atsigabeno dėl mainų, buvo konfiskuotos. Čingischanas, išgirdęs apie tokį pasipiktinimą keliantį elgesį, pas šachą skubiai išsiuntė savo ambasadorių, lydymą dviejų konvojaus kareivių, reikalauti atsiprašymo. Toks prašymas – jį įvykdžius abi imperijos taptų lygiavertėmis partnerėmis – įsiutino šachą. Jis liepė nukirsti ambasadoriui galvą ir gražinti ją Čingischanui. Tai, žinoma, reiškė tik viena – karą.

Šachas nebijojo: jo kariuomenę, sustiprintą turkų kavalerijos, sudarė daugiau nei 400 tūkstančių karių – ji buvo ne mažiau kaip dukart didesnė nei priešų. Nugalėjęs mongolus mūšyje, šachas galų gale užvaldytų jų žemes. Jis spėjo, kad mongolai puls Transoksianą, toliausiai rytuose esančią šacho imperijos sritį. Transoksianos siena rytuose aštuonis tūkstančius kilometrų ėjo palei Syrdarjos upę, šiaurėje – Kyzylkumų dykuma, o vakaruose – Amudarjos upe, ten buvo įsikūrę du svarbiausi imperijos miestai – Samarkandas ir Buchara. Šachas nusprendė įkurdinti kareivių kordoną palei Syrdarjos upę, kurią mongolams būtų tekę kirsti norint patekti į jo imperiją. Iš šiaurės jie negalėjo to padaryti – dykuma nepereinama, o žygiuojant iš pietų būtų per didelis lankstas. Laikydamas pagrindinę savo kariuomenės dalį centrinėje Transoksianos dalyje, prirėkus šachas ją galėjo lengvai perdislokuoti. Jo gynybinės pozicijos buvo neįveikiamos, kaip ir daug didesnis turimų karių skaičius. Tegu mongolai eina. Jis juos sutriuškins.

1219 m. vasarą žvalgai pranešė, kad mongolai artėja prie pietinės Syrdarjos pusės per Ferganos slėnį. Šachas priešui sutriuškinti išsiuntė dideles pajėgas, kurioms vadovavo jo sūnus Jalalis ad-Dinas. Po nuožmios kovos mongolai atsitraukė. Jalalis ad-Dinas išsiuntė tėvui pranešimą, kad mongolų armija nėra tokia baisi, kaip apie juos kalbama. Kariai atrodė išvargę, jų arkliai išsekę, ir nepanašu, kad jie labai veržtųsi į kovą. Šachas, patikėjęs, kad mongolams nėra ko lygintis su jo kariuomene, atitraukė daugiau pajėgų į pietinę kordono pusę ir pradėjo laukti.

Po kelių mėnesių šiaurinėje pusėje be jokio perspėjimo pasirodė mongolų batalionas, užpuolė Otyraro miestą ir suėmė jo gubernatorių – tą patį žmogų, kuris susidorojo su mongolų prekeiviais. Mongolai jį nužudė pildami išlydytą sidabrą jam į akis ir ausis. Priblokštas to, kaip greitai priešai pasiekė Otyrara, ir iš tos pusės, kur niekas nesitikėjo, šachas nusprendė dalį kariuomenės perkelti į šiaurę. Šie barbarai, samprotavo jis, gali judėti greitai, bet jie niekaip nenugalės gerai ginkluotos ir daug gausesnės armijos.

Tačiau gana greitai dvi mongolų armijos pasirodė pietinėje Otyraro pusėje, greitai judėdamos palei Syrdarjos krantus. Viena, kuriai vadovavo generolas Jochis, pradėjo atakuoti svarbiausius palei upę įsikūrusius miestus, o kita, kuriai vadovavo generolas Jebė, dingo pietuose. Jochio armija kaip skėriai knibždėjo palei upę nusidriekusiame kalvose ir lygumose. Šachas prie upės nukreipė didelę dalį savo kariuomenės, Samarkande palikdamas nedidelį rezervą. Jochio pajėgos buvo palyginti nedidelės, ne daugiau kaip 20 tūkstančių karių; šie mobilūs būriai be jokio perspėjimo užpuoldavo vieną poziciją po kitos, sudegindami įtvirtinimus ir keldami sumaištį.

Pagal pranešimus iš fronto linijų šachas pradėjo suprasti, kas tie keistieji kariūnai iš rytų. Visa kariuomenė buvo sudaryta iš raitininkų. Kiekvienas mongolas ne tik jojo ant arklio, kartu su juo šalia risnojo ir keli arkliai, vien tik kumelės, be raitelių, o kai žirgas nuvargdavo, jis persėsdavo ant žvalaus arklio. Visi arkliai buvo mitrūs ir greiti. Mongolai nebuvo apsikrovę furgonais maisto ir daiktų; maistą kiekvienas gabeno su savimi, gėrė kumelių pieną ir kraują, o nusilpusius arklius paskersdavo ir suvalgydavo. Jie judėjo du kartus greičiau nei priešai. Jų taiklumas šaudant buvo nepaprastas – jodami į priekį ar atsitraukdami, jie galėjo iššauti strėles taip vikriai ir tiksliai, kad po jų atakų mirusiųjų buvo tiek, kiek šacho armija niekada nebuvo mačiusi. Mongolų padaliniai informaciją per didelius atstumus perduodavo naudodami vėliavas ir deglus; jų manevrai buvo tiksliai koordinuoti, jų nuspėti buvo neįmanoma.

Tokie nuolatiniai nenumatyti susidūrimai visiškai išsekino šacho kariuomenę. O tuomet generolo Jebės armija, kuri dingo pietuose, staiga vėl pasirodė ir patraukė į šiaurės vakarus, į Transoksianą. Šachas paskutinius savo rezervus, 50 tūkstančių armiją, skubiai nusiuntė kautis su Jebe. Kol kas tai jam nekėlė nerimo – jo vyrai įrodė savo viršenybę mūšyje Ferganos slėnyje.

Tačiau dabar viskas buvo kitaip. Mongolai naudojo keistus ginklus: savo strėles jie sumirkė degute ir padegė, taip susidarė dūmų siena, o už jos pasislėpę jojo greiti kaip žaibas raiteliai, palikdami properšas šacho armijos gretose, per kurias galėtų prasiveržti sunkiau ginkluota kavalerija. Už mongolų linijų pirmyn atgal greitai lakstė kovos vežimai, aprūpindami reikalingais ištek-

liais. Dangus buvo pilnas mongolų strėlių, visur tvyrojo įtampa. Mongolų marškiniai buvo iš tankaus šilko. Strėlė, pervėrusi marškinius, retai kada pasiekdavo kūną, papešus marškinius ją buvo lengva ištraukti, ir visa tai jojant dideliu greičiu. Jebės kariuomenė sutriuškino šacho pajėgas.

Šachui liko tik viena galimybė: atsitraukti į vakarus, apsikasti apkasuose ir lėtai performuoti savo kariuomenę. Tačiau tik pradėjus parengiamuosius darbus, atsitiko kažkas neįtikėtina: staiga prie Bucharos miesto vartų, į vakarus nuo Samarkando, pasirodė paties Čingischano vadovaujama armija. Iš kur jis atsirado? Jie negalėjo pereiti Kyzylkumų dykumos iš šiaurės. Armijos pasirodymas buvo neįtikėtinas, lyg pats velnias būtų pridėjęs ranką. Greitai pasidavė Buchara, tuomet – Samarkandas. Kareiviai dezertyravo, generolai panikavo. Šachas, bijodamas netekti gyvybės, pabėgo su saujele kareivių. Mongolai juos negailestingai persekiojo. Po kelių mėnesių mažoje Kaspijos jūros salelėje, visų pamirštas ir apleistas, apskuręs ir elgetaujantis, buvęs turtingiausios Rytų imperijos valdovas mirė iš bado.

### **Interpretacija**

Kai Čingischanas tapo mongolų tautos valdovu, jis paveldėjo, ko gero, greičiausią planetoje armiją, tačiau jos greitumas negarantavo karinės sėkmės. Mongolai, nors ir buvo tobulai perpratę kovą raitomis, buvo pernelyg nedrausmingi, kad galėtų pasinaudoti šiuo pranašumu ar suderinti savo veiksmus didesnio masto atakoms. Čingischano genialumas pasireiškė tuo, kad jis chaotišką ir greitą mongolų armiją pavertė organizuota, disciplinuota, galinčia įgyvendinti strateginius sumanymus. Tai jis įgyvendino pritaikydamas senovės kinų strategiją – „lėtai, lėtai, greitai, greitai“.

Pirmojo etapo „lėtai“ esmė yra skrupulingai pasiręgti bet kokiai operacijai, o joms mongolai visada ruošdavosi labai kruopščiai. (Rengdamiesi pulti šacho armiją, mongolai susirado vedlį, kuris žinojo kelią – per Kyzylkumų dykumą nusidriekusią oazių grandinę. Vedlys buvo paimtas į nelaisvę, jis ir pervedė Čingischano armiją per tą baisią vietovę.) Antrasis „lėtai“ buvo parengiamieji darbai – susilpninti priešo budrumą, kad šis visiškai apsiramintų. Pavyzdžiui, mongolai sąmoningai pralaimėjo pirmąjį mūšį Ferganos slėnyje, kad šachas dar labiau pasipūstų. Tuomet ateina pirmasis „greitai“: nukreipti priešą dėmesį greitu smūgiu iš priekio (Jebės reidai palei upę). O tada antrasis „greitai“ – staigi ataka iš netikėtos pozicijos. (Netikėtas Čingischano pasirodymas prie Bucharos vartų yra laikomas didžiausiu netikėtumu žmonijos karų istorijoje.) Psichologinio karo meistras Čingischanas suprato, kad žmones labiausiai išgąsdina tai, ko jie nežino ir negali nuspėti. Staigios atakos buvo dvigubai veiksmingesnės, jos kėlė sumaištį ir paniką.

Mes gyvename pasaulyje, kuriame greitis, ko gero, yra didžiausia vertybė, o noras aplenkti kitus kartais tampa svarbiausiu

tikslu. Tačiau dažniausiai žmonės pašėlusiai skuba paprasčiausiai reaguodami į tai, kas juos supa, ir tai galiausiai juos verčia klysti ir veltui švaistyti laiką. Kad atsiskirtumėte nuo bandos, kad suvaldytumėte tokį tempą, kuris viską griauna, turite susikaupti ir planuoti savo veiksmus. Pirma, prieš imdamiesi bet kokių veiksmų, išnagrinėkite savo priešininko silpnąsias vietas. Tuomet raskite būdų, kad jūsų oponentai kuo prasčiau jus įvertintų, užmigdykite jų budrumą. Kai smogsite netikėtai, tai bus lyg griausmas vidury dienos. Kai smogsite dar kartą, smūgis bus netikėtas ir nežinia iš kur. Netikėtas smūgis daro didžiausią poveikį.

*Kuo sunkiau numatyti įvykius, tuo daugiau <...> baimės jie sukelia.  
Tas ypač aiškiai matyti kare, kur bet koks netikėtumas kelia siaubą  
net ir tiems, kurie yra daug stipresni.  
Ksenofontas (430?–355? m. pr. Kr.)*

## RAKTAS Į PERGALE

1940 m. gegužę Vokietijos kariuomenė įsiveržė į Prancūziją ir Nyderlandus, panaudodama naują karybos formą – žaibo karą. Vokiečiai, judėdami neįtikėtinu greičiu, per ataką sujungė tankų ir aviacijos pajėgas, tai tapo greičiausia ir labiausiai triuškinančia pergale karų istorijoje. Žaibo karas sėkmingas buvo daugiausia dėl to, kad sąjungininkų gynyba buvo konservatyvi ir nepaslanki – kaip ir šacho gynyba prieš mongolus. Kai vokiečiai pralaužė sąjungininkų gynybą, pastarieji nesugebėjo nei susiorientuoti tokioje situacijoje, nei į ją laiku reaguoti. Vokiečiai judėjo greičiau, nei jų priešai sugebėjo susivokti, kas vyksta. Tuo metu, kai sąjungininkai nusprendė imtis kontrpuolimo, jau buvo vėlu – situacija pasikeitė. Jie visą laiką atsilikdavo per vieną žingsnį.

Šiandien dažniau nei bet kada anksčiau susiduriame su gintis linkusiais ir atsargiais žmonėmis, kurie bet kokį veiksma pradeda iš statiškos pozicijos. To priežastis paprasta: šiuolaikinio gyvenimo tempas vis greitėja, esame nuolat blaškomi, erzunami ir trikdami. Daugelis į tai reaguoja atsitraukdami, apsisitardami psichologinėmis sienomis, už kurių slepiasi nuo šiuolaikinio gyvenimo tikrovės. Žmonės nemėgsta būti skubinami ir paniškai bijo suklysti. Jie nesąmoningai stengiasi tempą sulėtinti – ilgiau priiminėja svarbius sprendimus, vengia įsipareigoti ir saugodamiesi užima gynybines pozicijas.

Žaibo karo strategija, pritaikyta kasdienėse grumtynėse, yra tobula strategija mūsų epochai. Kol aplinkiniai priima gynybos poziciją ir lieka nepaslankūs, nustebinkite juos staigiais ir ryžtingais veiksmais, priversdami reaguoti, nors jie tam visai nepasirengę. Jie negali reaguoti taip, kaip yra pratę, – išsisukinėdami ar labai apdairiai. Greičiausiai jie sutriks ir jų reakcija bus neapgalvota.

ČEN/PRABUDIMAS  
(SMŪGIS,  
GRIAUSMAS)

*Heksagrama Čen –  
tai vyriausiasis sūnus,  
kuris užgrobė  
valdžią energingai ir  
su milžiniška jėga.  
Jang linija atsiranda  
po dviem In  
linijomis ir stipriai  
stumia jas aukštyn.  
Šis judėjimas yra  
toks stiprus, kad  
sukelia siaubą. Jo  
simbolis –  
griaustinis,  
griaudžiantis virš  
žemės, jo trenksmas  
kelia baimę ir  
šiurpą.*

ĮVERTINIMAS  
SMŪGIS atneša  
sėkmę.

*Smūgiuojama – oi,  
oi!  
Juoko garsai – cha,  
cha!  
Smūgio keliami  
baimė sklinda  
šimtus mylių...*

PERMAINŲ KNYGA,  
KINJIA, APIE VIII A. PR.  
KR.

Tačiau Ali pasinaudavo savo trūkumais ir juos paversdavo pranašumais. Bet pradėkime po truputį. Negaliu prisiminti nė vieno praeities sunkiasvorio čempiono, kurio smūgiai būtų silpnesni nei Ali. Tačiau per savo pirmąsias dvidešimt kovų Ali, tada dar Cassius Clay'us, nugalėjo visus priešininkus, septyniolika – nokoutais... Tai kur slypi Ali paslaptis? Kodėl žmogus, visų specialistų manymu, neturintis labai stipraus smūgio, nokautuoja savo priešininkus, – kad ir Sonny Listono nokautas, kai Ali pirmą kartą gynė savo iškovotą titulą? Atsakymas paprastas – greitis ir tiksliai apskaičiuotas laikas. Ali sugeba smūgiuoti neįtikėtinu greičiu, tačiau, svarbiausia, tiksliai tą akimirką, kai priešais jį esantis žmogus dar nėra pasitelkęs savo kaip boksininko intuicijos ir reakcijos. Protas nespėja jo parengti smūgiui. Akys nespėja nusiųsti informacijos tai kūno daliai, į kurią bus smūgiuojama. Štai ir netikėta išvada: jus pribagia ne stipriausias smūgis, o tas, kurio nespėjate net pastebėti.

GLK KAIP BITĖ („STING LIKE A BEE“), JOSÉ TORRES, BERT RANDOLPH SUGAR, 1971

Jeigu pralaužę jų gynybinę sieną išlaikysite spaudimą, o paskui vėl smūgiuosite pasinaudodami netikėtomis priemonėmis, jie pateks į spąstus ir pasileis psichologine spirale žemyn, – tai privers juos vėl klysti, ir pražūtingas ratas įsisuks.

Dauguma tų, kurie taikė žaibo karo strategiją, ja labai sėkmingai naudojosi ir kasdieniame gyvenime. Ryškiausias pavyzdys – Julijus Cezaris, greitų ir netikėtų manevrų meistras. Lyg iš niekur jis galėdavo sudaryti sąjungą su pikčiausiu kurio nors senatoriaus priešininku, priversdamas senatorių pakeisti savo nuomonę Cezario naudai arba tikėtis sulaukti žiauriausios akistatos. Lygiai taip pat jis galėdavo lyg niekur nieko atleisti žmogui, kuris buvo jo priešininkas. Netikėtai užkluptas, jis tampa ištikimas sąjungininkas. Dėl nenusipėjamo žmogaus reputacijos, Cezario akivaizdoje žmonės dar labiau įsitempdavo, ir dėl to juos pričiuoti tapo tik lengviau.

Tokia strategija gali sukurti stebuklą, ypač jei taikoma tiems, kurie dvejoja ir bijo padaryti klaidų. Visiškai panašiai, kai bendraujate su priešininku, kuris nusilpo dėl pasidalytos lyderystės ar vidinės nesantikos, staigi ir greita ataka jau atsiradusius trūkius tik dar pagilins ir jį visiškai sužlugdys. Pusę Napoleono Bonaparto taikyto tam tikro žaibo karo sėkmės lėmė tai, kad jis buvo panaudotas prieš sąjungininkų kariuomenes, kuriose už strategiją buvo atsakingi tarpusavyje nesutariantys generolai. Kai tik jo armija prasilauždavo per tokios armijos gynybą, tų armijų štabuose kildavo begaliniai ginčai, dėl jų ir būdavo pralaimimas mūšis.

Žaibo karo strategija taip pat gali būti labai veiksminga diplomatijos srityje, kaip tai įrodė Henry Kissingeris. Pradėdamas diplomatinės derybas, buvęs JAV valstybės sekretorius niekada neskubėjo, užliūliuodavo nuobodžiais geraširdiškais juokeliais. Tada, kai artėdavo derybų pabaigos terminas, jis staiga visus pritrenkdavo pateikdamas visą sąrašą reikalavimų. Kadangi svarstymams laiko nebelikdavo, derybininkai arba pasiduodavo, arba imdavo vadovautis emocijomis ir pradėdavo klysti. Tai buvo strategijos „lėtai, lėtai, greitai, greitai“ Kissingerio variantas.

Vokiečiai pirmajam Prancūzijos puolimui pasirinko ataką per Ardėnų mišką Pietų Belgijoje. Miškas, per kurį, kaip buvo manoma, nebuvo galima prasiskverbti tankais, buvo beveik nesaugomas. Kirtę šią silpną vietą, vokiečiai sugebėjo įgauti pagreitį ir sustiprinti smūgį. Pradėdami žaibo karą, turite rasti silpnąsias priešininko vietas. Ėmęsi veiksmų ten, kur sulauksite mažiausio pasipriešinimo, galėsite sutelkti jėgas lemtingam smūgiui.

Šios strategijos sėkmė priklauso nuo trijų dalykų: mobilios komandos (dažniausiai kuo mažesnė, tuo geriau), idealaus veiksmų derinimo tarp atskirų jos grupių ir gebėjimo greitai perduoti įsakymus pirmyn ir atgal per visas instancijas. Tam nereikia pažan-

gių naujų technologijų. Per karą Vietname JAV kariuomenei, galima sakyti, koją pakišo jos puikiai veikiančios komunikacijos priemonės – visais kanalais buvo gaunama tiek informacijos, kad tai apsunkino galimybes tinkamai į ją reaguoti. Šiaurės vietnamiečiai, kurie galėjo pasitikėti tik savo gerai veikiančiu šnipų ir informatorių tinklu, o ne naujausiais prietaisais, greitai priimdavo sprendimus ir dėl to buvo daug operatyvesni.

Netrukus po to, kai Franklinas D. Rooseveltas buvo išrinktas JAV prezidentu, atrodė, jog jis dingo iš viešumos. Didžioji depresija buvo pasiekusi aukščiausią laipsnį, o daugumai amerikiečių toks elgesys kėlė nepasitikėjimą. Tačiau atėjus inauguracijai, Roosevelto elgesys pasikeitė, jis pasakė entuziastingą kalbą, ir ši parodė, kad jis tuo metu iš tikrųjų giliai nagrinėjo problemas, su kuriomis susidūrė jo šalis. Praėjus kelioms savaitėms jis greitai ir įnirtingai pristatė Kongresui daugybę drąsių teisės aktų projektų. Toks energingas pokytis buvo dar akivaizdesnis dėl lėtos pradžios. Situacija, kurią Rooseveltas sukūrė naudodamasis tokia strategija, padėjo įrodyti visuomenei, kad jis nejuokauja ir veda savo šalį reikiama kryptimi. Ja jis pasinaudojo priversdamas remti jo pasirinktą strategiją, o tai savo ruožtu padėjo didinti pasitikėjimą juo pačiu ir atsigauti ekonomikai.

Taigi greitis yra ne tik galinga priemonė kovoje su priešu, jis taip pat turės teigiamo, ryžto suteikiančio poveikio tiems, kurie stovi jūsų pusėje. Frydrichas Didysis yra atkreipęs dėmesį, kad armijos, kuri juda greitai, ir moralė yra tvirtesnė. Greitis suteikia gyvybiškumo ir energijos. Jeigu judate greitai, mažiau lieka laiko klysti tiek jums, tiek jūsų priešui. Greitas judėjimas sukelia bandos efektą: vis daugiau žmonių, kurie žavisi jūsų ryžtingais veiksmais, norės prisidėti. Kaip ir Rooseveltas, tokiems ryžtingiems veiksams suteikite kuo daugiau dramatinio: prieš efektingą įžengimą į sceną išlaikykite pauzę ir sukelkite įtampą.

**Įvaizdis.** Audra. Dangus išsigiedrija ir viskas nurimsta, tylu, ramu. Stai-ga iš kažkur trenkia žaibas, pakyla vėjas... ir dangus pratrūksta. Audros metu labiausiai gąsdina šis netikėtumas.

**Autoritetinga nuomonė.** Planuoti reikia lėtai, bet vykdyti greitai.  
*Napoleonas Bonapartas (1769–1821)*

*Veni, vidi, vici.*  
*(Atėjau, pamačiau, nugalėjau.)*

JULIUS CEZARIS,  
100–44 m. pr. Kr.