



# ODWAŻNI WYGRYWAJĄ

LEKCJE ŻYCIA  
I PRZYWÓDZTWA OD CZŁONKÓW  
SIŁ SPECJALNYCH **SAS**

Ant Middleton, Colin Maclachlan,  
Matthew Ollerton, Jason Fox

Ant Middleton, Colin Maclachlan,  
Matthew Ollerton, Jason Fox

---

# ODWAŻNI WYGRYWAJĄ

---

LEKCJE ŻYCIA  
I PRZYWÓDZTWA OD CZŁONKÓW  
SIŁ SPECJALNYCH **SAS**

Tłumaczenie: Bartłomiej Łopatka

Kraków 2020

---

# 15

## JAK UNIKAĆ KONFLIKTU

---

Dostrzeżenie rodzącego się konfliktu może być niezwykle korzystne. Pozwala nam na rozwiązanie problemu, zanim zła sytuacja stanie się katastrofalna. Często można wcześniej zauważyć zapowiedź konfliktu i kluczowe jest, jak na nią zareagujemy – odpowiednia reakcja może zaoszczędzić nam kłopotów.

Szybkie myślenie to coś niezbędnego w strefie wojny, gdzie ostatecznym rozwiązaniem jest wystrzał z broni. Równie ważne jest w środowisku cywilnym, w którym ludzie często wchodzi w konflikty z innymi, podczas gdy należy za wszelką cenę unikać gniewu i agresji. W siłach specjalnych mamy sporo technik, które pomagają wystrzegać się tych niepotrzebnych i zawsze paskudnych punktów zapalnych. Niektóre z nich także tobie mogą pomóc uniknąć walki.

**COLIN:** Jeżeli to tylko możliwe, zawsze lepiej unikać konfliktu. Coś o tym wiem. Przeprowadziłem w Iraku wiele patroli i widziałem, jak jeden gest potrafi wywołać reakcję wściekłego tłumu. Tego typu wydarzenia szybko nauczyły mnie, że

sprytem i dyplomacją najłatwiej powstrzymać konflikt. Dane pozwalają nam przewidzieć problemy i w większości przypadków to komunikacja, a nie agresja, jest najskuteczniejszym narzędziem.

Kiedy stacjonowałem w Bagdadzie podczas drugiej wojny w Zatoce, przydzielono mnie do nowej jednostki i od razu zauważyłem, że ci żołnierze mają całkiem inne podejście niż ludzie, z którymi pracowałem wcześniej. Moi dawni koledzy byli bardziej wyluzowani: podczas patroli po Basrze jeździliśmy bez hełmów, broń zazwyczaj mieliśmy skierowaną w dół i nigdy nie braliśmy ze sobą ciężkiego pancerza. Ale ci żołnierze byli inni. Poruszali się w opancerzonych pojazdach i przyjmowali agresywną postawę. Mierzyli z broni w szyby każdego zbliżającego się samochodu.

Codziennie ruszaliśmy na patrol i pewnego razu skręciliśmy za róg, gdzie czekał na nas spory tłum. Oficer dowodzący wykrzyczał rozkazy.

– Ustaw M16 – powiedział. – Załaduj broń i stań wozem opancerzonym przed tłumem.

Ale ja miałem inny plan. Wiedziałem, że spokojne podejście i odpowiednia mowa ciała dadzą nam większe szanse na uniknięcie incydentu.

– Czekaj, daj mi dwie minuty – powiedziałem. – Tylko zawołam przewodnika psa...

W jednostkach sił specjalnych często był wielki owczarek niemiecki z opiekunem. Psy szczególnie przydawały się przy poszukiwaniu narkotyków, broni i, co ciekawe, w tej części świata wywoływały zdziwienie i raczej onieśmiały. Skutecznie pomagały zapanować nad tłumem, zanim stanie się zbyt agresywny. Zdjąłem hełm i zostawiłem broń u boku. Z psem

i jego opiekunem tuż za mną zbliżyłem się do mężczyzny, który uważał się za dowódcę. Ponieważ mówiłem trochę po arabsku, byliśmy w stanie porozmawiać. Wyjaśnił mi, jak bardzo zmartwieni są okoliczni mieszkańcy. Sieć dróg została rozbita w pył, a podróżowanie było niebezpieczne. Czasami kiedy iracki samochód przejechał o sto metrów od wojskowego pojazdu, zazwyczaj przypadkowo, to już do niego strzelano.

Przytaknąłem.

– Rozumiem – powiedziałem ze współczuciem. – To nowy kraj dla sił wojskowych i tworzą zasady, żeby się chronić.

Zawołałem majora, który z nami podróżował, i przedstawiłem mu starszego wioski.

– Musisz go szanować – powiedziałem żołnierzowi. – On praktycznie rządzi tą wioską.

Zaczęli rozmawiać. Po chwili dzielili się informacjami. Starszy wioski polecił nam miejscowych robotników, którzy mogli zbudować most potrzebny podczas inwazji. Dzięki dyplomatycznemu podejściu nie pozwoliłem, by zapalna sytuacja przerodziła się w niebezpieczną. Szybkie myślenie i dyplomacja, a nie agresja, rozwiązały potencjalny konflikt. To podejście łatwo przełożyć na rzeczywistość cywilną.

Za każdym razem, kiedy dwie grupy idą łeb w łeb, rywalizując i kierując się emocjami czy odmiennymi motywacjami, istnieje niebezpieczeństwo konfliktu. Dzieje się tak w polityce, w miejscu pracy, domu czy nawet na ulicy. Podczas tej sytuacji zapalnej w Bagdadzie dwie strony spotkały się niczym członkowie dwóch gangów lub kibice rywalizujących drużyn. Wówczas agresywna postawa może przerodzić się w przemoc. Kiedy dwaj rywale w biurze zaczynają się sprzeczać, komunikacja staje się

trudna. Kluczem jest neutralizacja zagrożenia, zanim stanie się ono nie do opanowania. Tylko jak to zrobić?

## **KONTROLUJ EMOCJE**

W Bagdadzie wybrałem proaktywne, ale polubowne podejście. Wiedziałem, że zbliżając się spokojnie, bez wyciągniętej broni, mam większą szansę na załagodzenie sytuacji. Pierwszą zasadą unikania konfliktu jest pozostać spokojnym. Jeżeli w rozmowie emocje wezmą górę i zaczniesz krzyczeć – przegrałeś. Gdy wybuchamy, tracimy kontrolę. Tyczy się to nie tylko pola walki – odnosi się do każdej dyskusji. Ile razy wybuchaliśmy podczas biurowej rozmowy, a potem tego żałowaliśmy?

## **DO KAŻDEGO PROBLEMU PODCHODŹ Z POKOJOWYM ROZWIĄZANIEM**

Kiedy siły specjalne udają się na misję, nasz język opiera się na słowach i zwrotach związanych z pokojowym rozwiązaniem. Jeżeli mamy odbić zakładników, naszą instrukcją jest „uratować zakładników”. Nikt nigdy nie powiedziałby nam: „zabić tylu wrogów, ilu się da”. Czasami musimy kogoś zastrzelić, zwłaszcza podczas misji pojmania niebezpiecznego celu. Ale perfekcyjna operacja to taka, podczas której nie rozbrzmiał ani jeden alarm.

W Bagdadzie pomógł fakt, że byłem w stanie znaleźć wspólny cel ze starszym wioski. Wyjaśniłem, że chcemy zbudować most, który przyda się zarówno miejscowym, jak i zachodnim siłom zbrojnym. Dzięki temu wspólnemu celowi współpraca miała sens. W środowisku cywilnym dwa różne zespoły w firmie łączą siły, żeby usprawnić procedury. Inny przykład: pomyśl o sytuacjach, gdy biznesowi rywale zaczynają współpracować, żeby

powstrzymać rząd państwa przed jakąś niekorzystną dla nich ustawą.

W świecie korporacyjnym byłem świadkiem misji, w których w czasie planowania nie uwzględniało się rozwiązań pokojowych, zazwyczaj podczas restrukturyzacji firmy. Duża firma decyduje się uprościć swoją strukturę i atakuje konkretne działy – czasami dosłownie. Rozbija się zespoły i bezdyskusyjnie wprowadza nowe praktyki. Są ofiary: zwolnieni pracownicy. W tych sytuacjach konflikty i odwety mogą być długoterminowo demoralizujące. Zaufanie i lojalność wobec firmy zanika (zwłaszcza jeżeli, jak w wielu restrukturyzujących się firmach, padły obietnice „wszystko zostaje po staremu”, po których zaczynają się olbrzymie zmiany). Pozostali pracownicy szukają ucieczki do innych firm.

Gdy jednak odbywa się to z zaplanowanym wcześniej pokojowym rozwiązaniem, wyniki bywają motywujące. Szczerość rodzi zaufanie i lojalność. Wszystkim zaangażowanym osobom przyszłość wydaje się świetlista, ponieważ pracownicy czują się bezpieczni i godni zaufania. Wskutek tego angażują się emocjonalnie. W takich sytuacjach małe gesty mogą mieć wagę potężnych akcji. Pracowałem w firmie, która miała być przejęta. Codziennie pojawiały się nowe osoby obserwujące nasze procedury. Pewnego dnia, gdy pracowałem przy biurku, ktoś stuknął mnie w ramię. Ktoś, kogo nigdy wcześniej nie widziałem, wpatrywał się w mój monitor.

– Nad czym pracujesz? – spytał.

To był agresywny ruch. Ta osoba nie była uprzejma, nawet się nie przedstawiła, więc od razu się najeżyłem. Odpowiedziałem zdawkowo, doszło między nami do małego spięcia. A gdyby przedstawił się z uśmiechem, wyciągając do mnie dłoń, czułbym

się spokojniej. Otrzymałby ode mnie całkiem sporo informacji. W końcu dyplomacja to często najlepsza taktyka.

## WNIOSKI

- Pamiętaj: w sytuacji konfliktowej jesteś strażnikiem własnych emocji i działań. To ty wybierasz, czy się zezłościś i będziesz agresywny, czy pozostaniesz przyjacielski i ujmujący, ty, nikt inny. Ten fakt jest kluczowy w przygotowaniach do potencjalnego konfliktu.

Załóżmy, że kolega niesłusznie obwinia cię o pomyłkę w pracy. Możesz się zapalić i wybuchnąć, wywołując nieprzyjemne starcie. Czas spędzony na kłótni i załamanie komunikacji może zmniejszyć produktywność zespołu i jego harmonię. Bezpieczniejszą opcją jest ponowna koncentracja – odetchnij, przekalibruj się, wykonaj. Gdy zbierzesz myśli, zobaczysz, że znacznie lepiej jest spokojnie przedstawić swój punkt widzenia i tym samym rozwiązać problem.

- Staraj się, by wydarzenia zwolniły. Jeżeli czujesz, że zbliżasz się do punktu zapalnego, zrób krok w tył. Wykonuj spokojne gesty, mów powoli i cicho. Opanowanie sprawia, że druga osoba często reaguje podobnie. Ludzie zazwyczaj czują się głupio, gdy się denerwują, a inni pozostają spokojni.
- Zwracaj uwagę na mowę ciała. Napisało o tym sporo książek, ale zazwyczaj potencjalne punkty zapalne rozwiązuje się dzięki mieszance ujmującego zachowania i dobrze dobranych słów. Zawsze powinniśmy być też świadomi sygnałów, jakie wysyłamy jako osoba i grupa. Nieświadomie łatwo wykonać agresywny ruch – mowa o sposobie chodzenia, miżdżącym uścisku dłoni, obcesowym komentarzu – co kończy się niechcianym konfliktem.



- W czasie wspomnianej sytuacji zapalnej w Bagdadzie moi koledzy nie chcieli atakować. Tak naprawdę robili coś odwrotnego: bronili się. Ale sposób, w jaki to robili – jadąc przez miasto w wozie pancernym pełnym broni – był agresywny. To denerwowało mieszkańców. Czuli się zastraszeni i zagrożeni. Dlatego w momentach możliwego konfliktu warto spojrzeć na siebie z zewnątrz, żeby sprawdzić, czy jest cokolwiek w naszym zachowaniu, co mogłoby zostać odebrane jako konfrontacja. Jak dowiedziałem tamtego dnia, może się to okazać kluczowe dla osiągnięcia pokojowego rozwiązania.
- Zawsze powinniśmy się skupiać na pozytywnych aspektach misji, jeżeli może dojść do konfliktu. Powiedzmy, że kłócimy się z kolegą podczas pracy nad wspólnym celem. Miejcie w głowie ogólny cel zamiast chęci zdobywania punktów w kłótni. Znacznie skuteczniej pomoże wam to osiągnąć długoterminowy cel.

---

## 26

# WALKA EGO

---

Ego na polu bitwy może być destrukcyjne. Sprawia, iż ludzie myślą, że wiedzą lepiej niż ich przełożeni, a w najgorszym przypadku skłania do ignorowania rozkazów. Sprawia, że zachowują się irracjonalnie, zwłaszcza w sytuacjach, kiedy wymagana jest cierpliwość lub taktyczne opanowanie. Ego nie pozwala im zrezygnować, podczas gdy mogliby odejść, żeby walczyć kolejnego dnia.

Ta cecha charakteru może też powodować olbrzymie problemy w pracy. Ludzie wykonują zadania, które są poza ich kompetencjami, podejmują decyzje, które nie należą do nich, bo chcą zaimponować zwierzchnikowi. Niektórzy czują się obrażeni, jeżeli prosi się ich o wykonanie zadania, które uważają za niegodne. Marudzą i przeszkadzają innym.

Pamiętając o tym, kluczowe jest sprawienie, żeby to egotysta dostosował się do rytmu zespołu, a nie na odwrót. Może się wydawać, że to przytłaczające wyzwanie dla lidera próbującego pracować z kłopotliwą osobą. Ale jak widać było w *Odważni*

*wygrywają*, odpowiedni plan przynosi korzyści w dłuższej perspektywie.

**OLLIE:** Kiedy poznaliśmy Jona Callowaya, wielu z nas chciało nim potrząsnąć. Kandydat z pierwszego sezonu *Odważni wygrywają* był samcem alfa, co niekoniecznie jest złą cechą w siłach specjalnych, o ile się to kontroluje. Ale Jon nie potrafił (choć nie był jedyną osobą w grupie, która się tak zachowywała). Był arogancki i zadufany w sobie, wyszczekany, niegrzeczny i dumny – przynajmniej na początku.

W miejscowej siłowni nikt się z nim nie równał. Jon miał największe bicepsy. Pewnie wyrywał też dziewczyny, jak chciał, więc nie zdziwiło mnie, kiedy dowiedziałem się, że jest kaskaderem. W którymś momencie programu powiedział nawet Colinowi, że jest lepszy od gwiazdy hollywoodzkich filmów akcji Jasona Stathama. Kiedy dotarliśmy do bazy, zmierzył pozostałych uczestników wzrokiem i uznał, że jest najlepszy.

Zanim przejdziemy dalej, zaznaczę, że od tamtej pory Jon się zmienił. I to tak bardzo, że pomaga mi i chłopakom, kiedy mamy prezentacje w korporacjach. Ale w *Odważni wygrywają* zrobił bardzo złe pierwsze wrażenie i od początku miał problemy. W opinii instruktorów jego nastawienie czyniło go słabym ogniwem. Siły specjalne potrzebują ludzi bez ego, żołnierzy, którzy adaptują się do różnych sytuacji i w mgnieniu oka stają się pokorni, potrafią się komunikować z każdym. Żołnierz SAS może działać jak kameleon w każdych okolicznościach, ponieważ nie wywyższa się. Nie ma sensu dać się złapać, a potem odgrywać twardziela przed gościem z karabinem. Taka postawa to najszybsza droga, by zarobić kulkę w głowę. Może także skończyć się zabiciem całego zespołu i zawaleniem misji.

Jon sprawiał kłopoty od samego początku. Przechwalał się przed instruktorami, co pozwoliło nam dostrzec jego słabości. Od początku było jasne, że ma problemy z autorytetami i chce walczyć z każdym, więc bardzo szybko mu to wyperswadowaliśmy. Forsowaliśmy go fizycznie i złamaliśmy mentalnie. Nagle uświadomił sobie, jak może się zmienić na lepsze. Zderzył się z rzeczywistością i po tych ośmiu dniach z nami był inną osobą. Myślał pewnie: „Wiecie co? Może i podnoszę pięćdziesięciokilogramowe hantle na siłowni, ale moje podejście prędzej czy później wpędzi mnie w kłopoty. Byłbym lepszym człowiekiem, gdybym miał mniejsze ego”.

Ostatecznie okazał się jedną z czterech osób, które dotarły do końca programu. Jasne, nie został w pełni uformowany, ale byliśmy w stanie dowieść, że ego jest jego największym przeciwnikiem, bo przez nie wdawał się w niepotrzebne konflikty. Gdy sobie to uświadomił, przemyślał swoje nastawienie.

**ANT:** Wszyscy spotykamy egotystów – kolegę z pracy, który chciałby zmierzyć się z każdym. Współpracownika z biura, który uważa, że jest lepszy od reszty zespołu, lub kogoś, kto próbuje pozbawić inną osobę autorytetu. Wiem to, ponieważ do pewnego stopnia sam taki byłem.

Zanim dołączyłem do Royal Marines, a potem do sił specjalnych, chciałem się wykazać. Pragnąłem, by inni wiedzieli, jak dobry jestem. Ale zamiast to pokazywać, dotarłem do punktu, w którym mi nie zależało. Wiedziałem, że jestem lepszy od pozostałych, i robiłem, co mogłem, żeby ich ignorować. To było dziecinne i niedojrzałe. Dopiero kiedy nauczyłem się skupiać na sobie, swojej pracy, rodzinie i przyjaciółach, zacząłem kontrolować moje ego. Dzięki temu znacznie szybciej się rozwijam.

Problem z egotystami w środowisku zespołowym polega na tym, że sieją oni ferment. Zarażają niezadowoleniem i marudą. Próbują wygryźć liderów, dlatego należy ich kontrolować. W programie zrozumiałem, jaką wadę charakteru ma Jon, kiedy zaczęliśmy fizycznie sprawdzać grupę. Kazałem im wykonać zadanie, a Jon krzywił się, jakby moje polecenie było go niegodne, a wyzwanie zbyt proste. Jego nastawienie przez pierwszych kilka dni było irytujące. Mową ciała pytał: „Umiem to, po co mi to mówisz?” albo „Po co to robimy?”. W każdej dziedzinie życia takie podejście jest problematyczne, zwłaszcza gdy dowodzisz. Kwestionuje to twój autorytet, osłabia pozycję. Co jednak najgorsze: rodzi konflikt i dzieli grupę, ponieważ wkrótce inni zaczynają podzielać poglądy egotysty.

Ego na polu bitwy może być bardzo niebezpieczne. Czasami lepiej się wycofać, jeśli zostaliśmy przygwożdżeni ogniem przez wroga. Przechytrzenie przeciwnika to zawsze najlepsza opcja, ale wycofanie się może być trudne dla naszej ambicji. Wydaje się porażką. A gdy operator wpadnie w szal i zdecyduje się wbiec ślepo w burzę pocisków, bo uważa, że ma lepszy plan, albo jest sfrustrowany, może to oznaczać katastrofę dla wszystkich. Nagle należy podjąć natychmiastową akcję, a może i CASEVAC. Trudna sytuacja szybko przeradza się w koszmar.

Ma to też zastosowanie w cywilu. Plany i instrukcje tworzy się z jakiegoś powodu, zwłaszcza w pracy czy podczas projektów grupowych. Gdy ktoś zmieni plan z powodu wybujałego ego lub chcąc się sprawdzić czy też zakwestionować autorytet innej osoby, może to spieprzyć cały projekt. Wyzwaniem dla liderów jest dostrzeżenie w grupie osób z wybujałym ego i ich zmiana na lepsze.

## WNIOSKI

**ANT:** W *Odwazni wygrywają* dzięki prostej technice szybko zmieniliśmy egotystę. Instruktorzy dowodzili, samemu wykonując zadania, które zlecali ludziom na szkoleniu. Udowodniliśmy, że jesteśmy w stanie podejmować wyzwania przekraczające możliwości egotysty.

Takie osoby uważają, że w każdej dziedzinie wiedzą lepiej. Myślą, że wykonują lepszą robotę niż inni. Sztuczka polega na udowodnieniu im, że to nieprawda, że nie zawsze są w stanie zrobić coś lepiej. Najskuteczniejszym sposobem jest wzbudzenie ich szacunku przez pokazanie im swoich umiejętności i doświadczenia.

W pierwszym odcinku programu każemy rekrutom zaliczyć wyczerpujący bieg testowy po wzgórzach wokół Pen y Fan, który w SAS od dawna nazywamy „tańcem po Fan”. Podczas tego wyczerpującego zadania każdy żołnierz niesie plecak z ciężarami. Aby sprawdzić mentalność i siłę fizyczną kandydatów, każemy im ukończyć bieg w cztery godziny. Pewnego razu, gdy cywile ruszyli – mimo że wiedziałem z doświadczenia, jak wyczerpujący jest ten bieg – nie miałem zamiaru siedzieć na tyłku i patrzeć z boku, zwłaszcza gdy trzeba było złamać jednego czy dwóch egotystów.

Foxy narzucił rekrutom szybkie tempo, a ja ganiałem tam i z powrotem, obserwując możliwości biegaczy. Ci, którzy nie mogli wytrzymać, odpadali. Kiedy dotarli do miejsca zawracania, jeden z gości biegł w moją stronę. Wiedziałem, że jest zbyt pewnym siebie egotystą, więc postanowiłem go przycisnąć.

– Nie biegniesz dalej – powiedziałem.

Wyglądał na zdziwionego.

– Yyy, dlaczego?

– Jesteś za wolny. Ale wiesz co, jeżeli dasz radę, możesz biec z powrotem ze mną.

Zacząłem biec, a on ruszył za mną. Miał problemy, zbiegł na dół, ale nie dał rady podbiec pod górę, by przekroczyć końcową linię, więc go zostawiłem. Myślę, że w tamtym momencie rozumiał, że selekcja jest znacznie trudniejsza niż jakikolwiek crossfit czy Iron Man, jakie wcześniej zaliczył. Taniec po Fan był dla niego olbrzymim szokiem. Nagle okazało się, że nie jest najlepszy. Instruktorzy są lepsi. Zgaduję, że wcześniej wszyscy gapili się na niego z podziwem. Ale tutaj znalazł się w n a s z y m świecie. Musiałem mu pokazać, że dokładnie wiem, co robię, i że jestem w tym najlepszy.

## WNIOSKI

Oto jak sprawić, żeby ta metoda działała:

- Jeżeli w grupie jest egotysta, powinieneś go łatwo zauważyć. Jeśli pozwolisz, żeby działał przeciwko zespołowi i twojemu przywództwu, szybko okaże się to szkodliwe, więc bądź stanowczy i staraj się wzbudzić szacunek. Rozpoznaj jego słabości i dyskretnie pomóż mu się z nimi zmierzyć. Powiedzmy, że pracujesz w miejscu, gdzie ważne są prezentacje. Twój egotysta zawsze wyśmiewa ludzi, którzy muszą stanąć przed grupą i przemawiać. Dlaczego? Rozgryłeś, że ma problem z pewnością siebie. Zachęć egotystę, żeby przygotował prezentację, dzięki czemu zrozumie, na czym polega to wyzwanie. Wyślij go na szkolenie, gdzie nauczy się tworzyć prezentacje. Zmień jego słabe strony w zalety.
- Jeżeli egotysta cię atakuje, nie pozwól, by kwestionował twój autorytet – stań na czele grupy i pokieruj nią. Wykonaj

zadanie, które wydaje się nieprzyjemne lub zbyt trudne dla pozostałych.

- Jeżeli to nie podziała, zaproś egotystę do projektu, w którym z bliska zobaczy twoje talenty i doświadczenie, na przykład na firmową konferencję, na której jesteś za coś odpowiedzialny, lub na wydarzenie, które podkreśli twój autorytet.



---

## JAK ODPOWIADAĆ NA PYTANIA POD PRESJĄ

---

Wszyscy musimy mierzyć się z koniecznością odpowiadania na pytania. Te ułamki sekund po niewielkim wypadku samochodowym mogą zadecydować, jak rozegra się sprawa z ubezpieczycielem. Podobnie ocena w pracy i to, jak reagujemy na krytykę, może wpłynąć na nasze szanse na awans. Ale wszyscy są w stanie nauczyć się odpowiadać na pytania pod presją.

**FOXY:** Bycie przesłuchiwanym to nic miłego, uwierzcie, a zdarzyło mi się to tylko w czasie selekcji do SAS, nigdy podczas prawdziwego konfliktu, kiedy przesłuchujący ściągają rękawiczki. Ale nawet w tej złagodzonej wersji, gdy głęboko w środku wiedziałem, że nic strasznego mi się nie stanie, łatwo było poczuć się zastraszoną i zmuszoną do wyjawienia informacji, które potem mogły mi zaszkodzić. Tego typu sytuacje mogą zdarzyć się w życiu cywilnym – chodzi o chwile, kiedy ktoś naciska, żebyśmy ujawnili informacje, i decyzje, które mogą mieć na nas negatywny wpływ. Na przykład:

- kiedy znasz sekret, którego wyjawienie może wpłynąć na wielu ludzi wokół;
- gdy jesteś podmiotem działań dyscyplinarnych i nie chcesz ujawnić zbyt dużo informacji;
- kiedy ktoś naciska, byś ujawnił tajemnice firmy;
- zawsze stresujące ustalanie winy po wypadku samochodowym;
- konsekwencje po spieszeniu czegoś w pracy.

Ważne, żeby pamiętać o trzeźwym myśleniu w takich sytuacjach, ponieważ powiedzenie czegoś nieodpowiedniego lub działanie pod presją może nam – i innym – sprawić później problemy.

## **WARTOŚĆ DYSKRECCJI I TAJEMNIC**

Wiedza to władza, zwłaszcza w biznesie, gdzie wszyscy w każdej kwestii próbują być o krok przed rywalem. Współcześnie ludzie kontaktują się z kolegami i konkurentami z innych firm na spotkaniach, konferencjach i różnych wydarzeniach, więc łatwo spotkać osoby, które skorzystałyby na twoim potknięciu. Ujawnianie kluczowych informacji na temat pracy jest ryzykowne, zwłaszcza gdy towarzyszy temu alkohol.

Zawsze będziemy posiadać prywatne informacje, które ktoś mógłby uznać za cenne. I często będziemy naciskani, żeby je ujawnić. W siłach specjalnych przesłuchanie nazwaliśmy taktycznym odpytywaniem. Często zatrzymywaliśmy wrogiego bojownika i wypytywaliśmy go o szczegóły terenu, na jakim toczy się walka: lokalizację głównego celu, miejsce, gdzie składowana jest broń, możliwość natknięcia się na IED-y. Zdarzało się, że wokół latały pociski i robiło się naprawdę głośno, co sprawiało, że jeniec czuł się bardzo niekomfortowo.

Zazwyczaj wrogowie nie byli przeszkoleni i łatwo wyciągałiśmy z nich informacje. Ale nauczyłem się traktować każdą sytuację jako niepowtarzalną i odpowiednio ją odczytywać. Na przykład gdy ktoś bardzo źle reagował na naszą agresję i zamykał się w sobie, wiedziałem, że czas zmienić podejście. Zamiast krzyczeć mu w twarz przyjmowałem łagodniejszy ton, wykazywałem empatię i mówiłem więźniowi, że rozumiem jego sytuację i gdy powie nam wszystko, co chcemy, dużo szybciej zostanie uwolniony.

Zawsze byłem psychicznie przygotowany na pojmanie – wiedziałem, jak poradziłbym sobie z wrogiem odpowiednikiem taktycznego odpytywania. Rozumiałem, że gdy mnie złapią i odkryją, że jestem członkiem sił specjalnych, będę strategicznym jeńcem. Zapewne torturowaliby mnie, by wyciągnąć informacje. Wiedziałem też, że gdybym zaprzeczał i udawał, że nie jestem nikim cennym, pewnie by mnie zabili, uznawszy, że jestem dla nich bezużyteczny. Sztuczką w takiej sytuacji – kiedy jesteśmy naciskani, a nie możemy zdradzać tajemnic – jest podanie przesłuchującym tyłu informacji, żeby myśleli, że dużo się dowiedzieli, podczas gdy dane te są bezużyteczne.

Przenieśmy to na zawodową sytuację cywilną. Powierzono ci sekret, który może wpłynąć na cały zespół, ale poproszono cię o milczenie. Tymczasem znajomy z rywalizującej firmy zaczyna cię wypytywać po kilku drinkach. Zawsze miej w głowie przygotowaną historyjkę na tego typu sytuacje. Podaj tyle interesujących informacji, rzeczy nieważnych albo dostępnych z innych źródeł, żeby zaspokoił ciekawość, a sekretów pilnuj.

## ODPOWIADANIE NA PYTANIA POD PRESJĄ

Czasem taktyczne odpytywanie odbywa się w ekstremalnych warunkach. Na wojnie może się zdarzyć tak, że żołnierz sił specjalnych zostanie pojmany i będzie torturowany w celu wydobycia z niego informacji. W życiu cywilnym możemy być postawieni w sytuacji stresowej, jak na przykład sprawozdanie przed zarządem lub pełna emocji rozmowa z kolegą. Rzucane są pytania i oskarżenia, ludzie stają się kozłami ofiarnymi lub są rugani. Jedno złe słowo może prowadzić do wzajemnych oskarżeń, zwłaszcza podczas kłótni trwającej krócej niż minutę. Utrzymanie chłodnej głowy wydaje się prawie niemożliwe. Co zatem zrobić?

Cóż, jak w każdym stresującym scenariuszu powinniśmy zwolnić. Znaleźć osłonę. „Odetchnij, przekalibruj się, wykonaj”. Tylko wtedy możemy działać z pozytywnym skutkiem, choć jedyną pewną drogą umożliwiającą dostarczenie informacji w kontrolowany sposób jest unikanie słów „tak” i „nie”. Często zadaje się nam pytanie w sytuacji zapalnej i gdy odpowiemy twierdząco, konflikt eskaluje, ponieważ nie jesteśmy w stanie w pełni wyjaśnić swojej odpowiedzi. Ktoś może nas zapytać: „Czy zarejestrowałeś ten zepsuty sprzęt?”. Jeżeli odpowiemy „tak” lub „nie” bez dalszych wyjaśnień, można tę odpowiedź użyć przeciwko nam. Padła pospieszna odpowiedź, która może nieść poważne konsekwencje.

Zamiast tego lepiej używać fraz takich jak „Wydaje mi się, że tak” i „Nie jestem pewien” lub w powyższej sytuacji: „Zatwierdziłem sprzęt, bo kolega sprawdził go chwilę wcześniej i zapewnił mnie, że działa”. Świetnie wykorzystał tę technikę Ollie, rekrut numer 3, w pierwszym sezonie *Odważni wygrywają*. Ollie dotarł do samego końca i przeciągnęliśmy go fizycznie podczas

fazy przetrwanie, unikanie, opór, ekstrakcja. Był już wtedy zmęczony, podobnie jak trzech pozostałych rekrutów.

Łatwo byłoby poddać się mentalnie podczas taktycznego odpytywania i odpowiadać tylko prostymi „tak” lub „nie”, ale to mogło go doprowadzić do nieprzyjemnej sytuacji.

Ollie w czasie przesłuchania pozostawał spokojny. Był grzeczny i brzmiał pewnie, choć znalazł się w prawdziwej psychologicznej gównoburzy.

Przesłuchujący:

– Nie korzystałeś z tych menażek, prawda?

Ollie:

– Są czyste.

Przesłuchujący:

– Chcesz mieć buty na nogach?

Ollie:

– Nie potrzebuję ich.

Przesłuchujący:

– Czy pominęliśmy coś z listy twojego ekwipunku?

Ollie:

– Nie wydaje mi się, żebyście cokolwiek pominęli.

Żołnierze sił specjalnych mają bardziej niebezpieczną motywację do unikania „tak” i „nie” podczas przesłuchania. Poza zdradzaniem kluczowych danych pojmanych często się nagrywa w celach propagandowych. A wtedy zazwyczaj odpowiedzi „tak” i „nie” są manipulowane jako odpowiedzi na nigdy niezadane pytania, na przykład: „Czy wysadziłeś ten budynek pełen cywili?”. Podobnie z podpisami. Złożenie podpisu na piśmie będącym przyznaniem się do zbrodni wojennej, której się nie popełniło, nigdy nie jest dobrym pomysłem – choć łatwo się mówi, gdy nie ma się noża przystawionego do gardła.

Na szczęście raczej tego nie doświadczycie.

## WNIOSKI

Podczas taktycznego odpytywania:

- bądź zainteresowany i pełen entuzjazmu;
- przygotuj sobie zawczasu historyjkę i trzymaj się jej;
- idź w ilość, nie w jakość. Mnóstwo interesująco brzmiących, ale ostatecznie nieprzydatnych informacji sprawi, że przesłuchujący uwierzy w twoją historyjkę. Nie uzna, że jesteś kłamcą lub unikasz odpowiedzi.

Gdy odbywa się to w ekstremalnych warunkach:

- spowolnij sytuację;
- pozostań spokojny – mów wyraźnie i pewnie;
- odpowiadaj na pytania otwarcie lub dwuznacznie – nie daj się zapędzić w koziego róg.

Koniec fragmentu  
Zapraszamy do księgarń

**EQN**

WYDAWNICTWO  
*SINE QUA NON*

