

**Διάλεξη του Νίκου Αυγερού με θέμα:
"Στρατηγική και Νοημοσύνη".
Αίθουσα πολλαπλών χρήσεων του Δήμου Νεμέας.
Σάββατο 15 Δεκεμβρίου 2012**

Αυτό που δεν σας είπε ο Γιώργος είναι ότι στην αρχή θα είναι δύσκολο. Εννοώ για την απόλαυση. Μετά σιγά-σιγά, μερικοί από εσάς θα το απολαύσουν και μερικοί θα απολαύσουν ότι θα τελειώσει. Άρα η ιδέα είναι να σκεφτούμε μαζί μερικά θέματα στρατηγικής, που μπορεί να φανούν στην αρχή θεωρητικά, μπορεί να δώσω παραδείγματα. Αν υπάρχει κάτι που σας ενοχλεί ή είναι πολύ θεωρητικό, απλώς μου κάνετε μια ερώτηση, απαντάω και συνεχίζουμε. Το χρησιμοποιώ μέσα στη ροή της διάλεξης.

Άρα μερικά στοιχεία βασικά όσον αφορά τη στρατηγική, γιατί πολύ συχνά στην καθημερινότητα έχουμε την τάση να λέμε κάτι το «στρατηγικό» ενώ στην πραγματικότητα δεν έχει τίποτα το στρατηγικό και το μπερδεύουμε με άλλες έννοιες όπως είναι η τακτική. Άρα αν θέλετε, για να οριοθετήσουμε το πλαίσιο, πρώτα απ' όλα η τακτική είναι οι κινήσεις που γίνονται σε ένα ορατό πεδίο. Η στρατηγική σε σχέση με την τακτική λειτουργεί στο αόρατο. Όταν μια στρατηγική είναι ορατή, είναι αποτυχημένη. Δηλαδή, η ιδέα είναι ότι πρέπει ο αντίπαλός σας, ο εχθρός σας, μπορεί να είναι κι ο σύμμαχος, να δει την στρατηγική μόνο με το αποτέλεσμα. Αν δει τη στρατηγική πριν το αποτέλεσμα, τότε σημαίνει ή ότι έχετε κάνει λάθος στην εκτίμησή σας ή ότι βρίσκεστε σε πλαίσιο τακτικής. Για να δώσω ένα παράδειγμα χειροπιαστό, που μερικές φορές μπερδευόμαστε, είναι το σκάκι. Το σκάκι πολύ συχνά λέμε ότι είναι ένα στρατηγικό παίγνιο στην καθημερινότητα. Όταν κάνουμε τις εκτιμήσεις και τους υπολογισμούς στο σκάκι, βλέπουμε ότι το σκάκι στην πραγματικότητα χρησιμοποιεί σχεδόν 94% τακτική, ένα 2% την έννοια του υπηρεσιακού και αυτό που μένει είναι μόνο και μόνο η στρατηγική, το μικρό κομμάτι. Θα μου πείτε πώς μπορούμε να το αποδείξουμε αυτό; Είναι πολύ απλό. Όσο είχαμε μόνο ανθρώπους που έκαναν σκάκι, θεωρούσαμε ότι αυτό συσχετίζεται αποκλειστικά με τη νοημοσύνη και με τη στρατηγική. Όταν κατασκευάσαμε υπολογιστές που παίζουν σκάκι, είχαμε ένα μικρό θέμα το οποίο είναι το εξής. Οι υπολογιστές δεν έχουν νοημοσύνη με την κλασική έννοια και δεν παίζουν στρατηγικά. Παίζουν μόνο σε τακτικό επίπεδο. Όταν λοιπόν έχετε έναν υπολογιστή που παίζει μόνο σε τακτικό επίπεδο, ενώ νικάει κάποιον που παίζει σε στρατηγικό επίπεδο, έχετε ένα οξύμωρο. Ή ο υπολογιστής είναι ορθολογικά προγραμματισμένος και τότε αυτό αποδεικνύει ότι δεν είστε σε πλαίσιο στρατηγικής ή έχετε βάλει στοιχεία στρατηγικής στον υπολογιστή και τότε θα το ξέραμε. Άρα έχουμε μια χειροπιαστή απόδειξη ότι ένα παίγνιο το οποίο το θεωρούμε καθαρά στρατηγικό, δεν είναι τόσο στρατηγικό. Είναι πιο πολύ τακτικό. Δείτε ένα παίγνιο ακόμα πιο τακτικό, είναι οι ντάμες. Η πολυπλοκότητα της ντάμας δεν είναι μεγάλη, γιατί τα κομμάτια είναι όλα τα ίδια, τους τα κάνουμε ντάμα και τότε υπάρχει μια τροποποίηση.

Και σ' αυτό το σημείο μπορούμε να κάνουμε διαχωρισμό και να θεωρήσουμε ότι ακόμα και σε μία στρατηγική ιεραρχία, οι ντάμες είναι στο πιο κάτω σημείο, μετά είναι το σκάκι και μετά έρχεται, παραδείγματος χάρη, το go. Το go είναι ένα στρατηγικό παίγνιο που έχει ανθίσει και στην Κίνα και στην Ιαπωνία και θα δείτε ότι υπάρχει αμέσως μια διαφορετική προσέγγιση. Ποια είναι; Όταν παίζετε σκάκι ή ντάμες ή, ακόμα και τάβλι, η αρχή είναι πάντα η ίδια. Η τοποθέτηση είναι σταθερή. Που σημαίνει ότι στο τέλος του αγώνα ξαναβάζετε τα κομμάτια όπως ήταν. Στο go η σκακιέρα είναι άδεια. Δεν υπάρχει τίποτα. Υπάρχει μόνο η σκακιέρα και βάζετε τις πέτρες μετά. Μόνο και μόνο πώς τις τοποθετείτε είναι ενδεικτικό του χαρακτήρα σας, της νοημοσύνης σας, της γνώσης σας και της ικανότητάς σας όσον αφορά στη στρατηγική. Αυτό σημαίνει ότι όταν βλέπετε το σκάκι, όπως υπάρχει ήδη μια τοποθέτηση, είναι μερικές κινήσεις που είναι αναγκαστικές. Στο σκάκι, όποιο επίπεδο και να έχετε, δεν μπορείτε στην πρώτη κίνηση να κινήσετε τον αξιωματικό. Στο go όλα επιτρέπονται από την αρχή, γιατί δεν υπάρχει τίποτα. Άρα φανταστείτε ότι παίζετε σε μια σκακιέρα 19x19 κι οι πέτρες είναι μόνο λευκές και μαύρες και μπορείτε να τις τοποθετήσετε παντού. Άρα η πρώτη κίνηση, για να την προβλέψει ο αντίπαλος, είναι 1 στα 361. Αρχίζετε πάντα έτσι. Και άμα φτιάξετε μετά την δεύτερη, είναι 1 στα 362, ο συνδυασμός των 2, καταλαβαίνετε πώς πάει. Και γι' αυτό είναι πολύ απλό, άμα κοιτάξετε τι κάνουν οι υπολογιστές, στις ντάμες οι υπολογιστές κερδίζουν συστηματικά τους ανθρώπους, στο σκάκι είναι οριακή η διαφορά και στο go προσπαθούμε να βρούμε προγράμματα που παίζουν μέτρια. Υπάρχει λοιπόν μια ιεραρχία.

Σ' αυτήν την ιεραρχία, η δυσκολία μας είναι πώς να καθορίσουμε το πλαίσιο της νοημοσύνης. Ένα άλλο πράγμα που σχετίζεται με το θέμα μας είναι το εξής. Θεωρούσαμε αρχικά ότι αυτοί που παίζουν σκάκι, οι σκακιστές, έχουν υψηλή νοημοσύνη. Έγιναν μετρήσεις, ειδικά με Γερμανούς παίκτες, και κοιτάξαμε τον δείκτη νοημοσύνη και το επίπεδο στο σκάκι, το οποίο το μετράμε με το ELO. Άρα είναι ένας βαθμός που έχετε ως αξιολόγηση και ανακαλύψαμε ότι στην πραγματικότητα ο συσχετισμός είναι σχεδόν μηδενικός. Που σημαίνει πρακτικά ότι αυτοί που παίζουν σκάκι είναι πολλά πράγματα που τα μαθαίνουν κι όχι ότι είναι της κρίσης τους. Θα ήθελα να το συγκρίνω, γιατί εδώ έχω και φίλους, γιατί σήμερα απέκτησα έναν άλλο Γιώργο φίλο αλλά θα βάλω στη δουλειά και τον δεύτερο, θα καταλάβει αμέσως τι εννοώ. Μ' άρεσε η τροποποίηση που έκανε μεταξύ του οινολόγου και της μύτης. Ο ένας είναι επιστήμονας, ο άλλος έχει ταλέντο. Είναι εντελώς διαφορετικό. Και το ενδιαφέρον βέβαια, γι' αυτό που δεν μιλήσαμε, είναι που μερικές φορές έχουμε στο ίδιο άτομο και επιστήμονα και με ταλέντο. Εδώ τα πράγματα δυσκολεύουν για τους άλλους. Αλλά είναι ακριβώς το ίδιο μέσα στην στρατηγική, όπου έχουμε μια τέχνη, έχουμε την εντύπωση ότι σε τακτικό επίπεδο όλα είναι επιστημονικά κι αλγοριθμικά, ενώ στη στρατηγική υπάρχει σχεδόν καλλιτεχνικό. Και η ιδέα ποια είναι; Είναι αυτή η ιδέα που βλέπετε μεταξύ του καλλιτέχνη και του τεχνίτη. Θέλετε να κάνετε ένα άγαλμα, κάνετε ένα σκίτσο, το πρώτο από καλλιτέχνη και μετά ζητάτε από έναν τεχνίτη να το φτιάξει. Άμα κάνετε το ανάποδο, μπορεί ο τεχνίτης να μην έχει καμία δημιουργικότητα, επειδή δεν ξέρει τι

καινούριο μοντέλο να φτιάξει κι ο καλλιτέχνης να μην μπορεί να το υλοποιήσει πρακτικά, γιατί δεν είναι ο τομέας του, αυτός κάνει το σχέδιο. Εδώ λοιπόν είναι ακριβώς το ίδιο πρόβλημα με την στρατηγική. Η στρατηγική αρχικά είναι αυτός που άγει τον στρατό. Κι έχει μεγάλη σημασία, ειδικά σ' αυτήν την περίοδο που είμαστε κάπως πεσμένοι, ευτυχώς ήταν ο Κολοκοτρώνης. Σε πολλές γλώσσες η λέξη στρατηγική είναι η ελληνική. Αυτό δεν είναι καθόλου τυχαίο. Ενώ θα μου πείτε «μα δεν υπήρχαν στρατηγικές και πριν;» Ναι, υπήρχαν, το θέμα είναι η κωδικοποίηση. Και πολύ συχνά μπερδεύουμε τον στρατηγό με τον στρατηγιστή. Είναι δύο έννοιες εντελώς διαφορετικές. Ο στρατηγός είναι αυτός που είναι ένας βαθμός μέσα στο στρατό και όντως αναγκαστικά είναι ηγέτης σ' ένα σώμα του στρατού, ενώ ο στρατηγιστής είναι αυτός που μελετάει πώς γίνεται αυτή η ηγεσία. Είναι πολύ σπάνιο φαινόμενο να έχουμε τον συνδυασμό των δύο. Συνδυασμό των δύο έχουμε με τον Ναπολέοντα, ο οποίος έχει αφήσει ένα έργο στρατηγιστή και ξέρουμε όλοι ότι ήταν και στρατηγός. Υπάρχει το ανάλογο με τον Καίσαρα. Θα δείτε λοιπόν ότι έχουμε ανάλογους ανθρώπους και στο Βυζάντιο. Πιο γνωστός βέβαια σε μας είναι ο Μέγας Αλέξανδρος. Τα παραδείγματα όμως τα χειροπιαστά είναι λίγο πιο δύσκολα. Ας πάρουμε τον Κολοκοτρώνη μια που είμαστε εδώ. Στην Ελλάδα έχουμε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η στην Επανάσταση ήταν όλοι το απόλυτο τίποτα κι απλώς έγινε απ' τη μάζα ή είναι όλοι ήρωες. Δεν έχουμε ενδιάμεσο. Ενώ στην πραγματικότητα, όταν αναλύουμε στρατηγικά τις δράσεις τους του καθενός – και τώρα θα πάρω όλους τους λεγόμενους ήρωες- βγάζω τους άλλους και παίρνω μόνο τους ήρωες και κοιτάζω ποιος έχει στρατηγική σκέψη. Ο Κολοκοτρώνης έχει μια στρατηγική σκέψη που κάνει μια τεράστια διαφορά. Δηλαδή είναι άλλο επίπεδο. Πρώτα απ' όλα, επειδή είχε εμπειρία. Ενώ άλλοι δεν είναι ότι φταίνει, απλώς ήταν πιο νέοι, δεν είχαν κάνει ποτέ τίποτα, δεν ήξεραν πώς να διαχειριστούν κάποιον ή και πιο συγκεκριμένα κάποιους.

Το μεγάλο πρόβλημα της στρατηγικής είναι πώς διαχειρίζεσαι αρκετά άτομα, γιατί όταν μετά την εκφυλίζουμε την έννοια και μιλάμε μόνο και μόνο για στρατηγική, μια στρατηγική σκέψη ενός ατόμου, ξεχνάμε ότι η ετυμολογία της λέξης αφορά τον στρατό, δηλαδή αφορά ένα μεγάλο σώμα. Και γι' αυτό όταν έχουμε τα πολεμικά παίγνια, όπως είναι το σκάκι, οι ντάμες και το go ή ακόμα και το σογκούν, στην ουσία είναι μια μοντελοποίηση της πραγματικότητας που επιτρέπει σ' αυτόν που χειρίζεται στρατηγικές αποφάσεις να μελετήσει μερικά θέματα χωρίς να σκοτώνει το στρατό του κάθε φορά που κάνει λάθος. Αυτή η μοντελοποίηση είναι πάρα πολύ σημαντική κι είναι αυτό που σιγά-σιγά αναδείξαμε ως σενάρια στρατηγικής, που επιτρέπει σε κάποιον να έχει τρία σενάρια, να τα προτείνει σε κάποιον. Άρα ο στρατηγιστής προτείνει τρία σενάρια σε έναν στρατηγό κι αυτός λέει «μ' αυτό το κόστος προτιμώ αυτό». Το θέμα είναι ότι πρέπει να υπάρχει μια μοντελοποίηση. Θα σας δώσω ένα απλό παράδειγμα. Για το θέμα της μοντελοποίησης όταν έχετε ένα αυτοκίνητο πολύ χαμηλής αξίας και θέλετε να κάνετε τα λεγόμενα crash test. Είναι πολύ απλό, παίρνετε 100 αυτοκίνητα, κάνετε πόσα πειράματα πάνω σ' αυτά, τα διαλύετε όλα βέβαια και μετά βγάζετε τα δεδομένα. Το θέμα είναι κάνετε το ίδιο με ένα πανάκριβο αυτοκίνητο; Εδώ έχετε ένα μικρό θέμα. Είναι ότι άμα το κάνετε πραγματικά με 100 πανάκριβα αυτοκίνητα, δεν είναι ανάγκη να το κάνετε γιατί και

να τα πουλήσετε αυτά που θα μείνουν δεν θα φτάσουν για να καλύψετε το κόστος της έρευνας. Και τι βλέπουμε μετά είναι ότι στο πολύ ακριβό αυτοκίνητο συμφέρει να πάρετε ερευνητικό εργαστήριο που να ασχοληθεί μόνο με δύο μοντέλα. Τα περισσότερα δεδομένα θα τα βγάλει με τρόπο πληροφορικής και μ' αυτό να φτάνει και να έχετε μια αξιόπιστη αξιολόγηση όσον αφορά στα crash test. Είναι λοιπόν ακριβώς το ίδιο με τη στρατηγική.

Η στρατηγική είναι η τέχνη του μοναδικού, γιατί σε φάση εμπόλεμη θα πάρετε μία απόφαση. Δεν μπορείτε να πείτε μετά «έκανα λάθος, ξαναελάτε, το κάνουμε αλλιώς.» Και γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό όταν κοιτάζουμε και την ανάπτυξη της νοημοσύνης στο παιδί, όταν τους μαθαίνουμε σκάκι το πρώτο πράγμα που πρέπει να μάθουμε στο παιδί δεν είναι οι κανόνες, είναι ένας μετα-κανόνας ο οποίος είναι «αν ακουμπήσεις το κομμάτι, το παίζεις. Αν το αφήσεις, το έπαιξες.» Αν δεν το κάνει αυτό, τότε βλέπουμε σήμερα τα παιδάκια που κάνουν μια κίνηση και λένε «ωχ, λάθος» και ξαναέρχονται. Αυτό όμως δεν υπάρχει στη στρατηγική. Και γι' αυτό τους λέμε ότι πρέπει να κρατάνε τα χέρια τους, αν έχουν θέμα, για να μην δείχνουν τι σκέφτονται. Γιατί άμα δείξετε στη στρατηγική τι σκέφτεστε, τότε δεν είσατε πια σ' αυτό το πλαίσιο. Άρα διαχειριζόμαστε κάτι το οποίο είναι αόρατο. Μέσα στο αόρατο υπάρχουν μερικά εμπόδια, τα οποία μπορούμε να εντοπίσουμε μέσω της νοημοσύνης. Ένα εμπόδιο που υπάρχει συστηματικό σε κάθε απόφασή σας είναι ο εαυτός σας, το πρώτο εμπόδιο. Και θεωρούμε στη στρατηγική ότι ο χειρότερος εχθρός δεν είναι ο αντίπαλος, είναι ο εαυτός μας. Και γι' αυτό υπάρχει ένα επίπεδο όπου πρέπει να ξεπεράσετε το δικό σας το εμπόδιο και να αποφασίσετε ότι μπορείτε να το ξεπεράσετε. Αυτό σημαίνει ότι δεν είστε πια μόνο στο επίπεδο της νοημοσύνης, αλλά και της σκέψης. Σκέψη η οποία είναι ικανή, μέσω της νοημοσύνης, να εντοπίσει τα εμπόδια και να κάνει μετά μια υπέρβαση. Στη στρατηγική, λοιπόν, το κυρίαρχο θέμα δεν είναι ο στόχος, είναι τα εμπόδια. Κι έχει πολύ μεγάλο ενδιαφέρον όταν αναλύετε, ακόμα και τον Sun Tzu, είναι ότι σας φταίει ότι η μεγαλύτερη νίκη που μπορείτε να πάρετε είναι αυτή που κερδίζεται χωρίς μάχη. Πολλοί από εμάς θεωρούν ότι η στρατηγική γίνεται πάντοτε σε μια πολεμική φάση. Το ανώτατο επίπεδο του πολέμου είναι να κερδίσεις χωρίς πόλεμο. Μ' αρέσει ένα παράδειγμα χειροπιαστό που είναι συνολικό κι αφορά μια στρατηγική κίνηση σ' ένα συγκεκριμένο πλαίσιο που είναι το συνέδριο του Βερολίνου του 1878. Αυτό το συνέδριο γίνεται στο Βερολίνο για να υπάρχει μια επίλυση του προβλήματος μεταξύ Ρώσικης Αυτοκρατορίας κι Οθωμανικής Αυτοκρατορίας. Αυτό γίνεται διότι οι Άγγλοι έχουν αποφασίσει ότι αν οι Ρώσοι μπουκ στην Κωνσταντινούπολη, τότε είναι *casus belli*. Για να αποφύγουν το *casus belli*, λοιπόν, οι Μεγάλες Δυνάμεις είπαν «θα κάνουμε ένα συνέδριο όπου θα προσπαθήσουμε να επιλύσουμε το πρόβλημα». Σ' αυτό το συνέδριο οι Άγγλοι παίρνουν μια ριζοσπαστική απόφαση η οποία είναι η εξής -κι είναι απ' τα σπάνια δεδομένα σε κρατικό επίπεδο- ζητάνε απ' τους Οθωμανούς τι τους δίνουν για να μην κάνουν τίποτα. Συνήθως λες «τι μου δίνεις για να κάνω κάτι». Κάνουν, λοιπόν, διαπραγματεύσεις και παράλληλα με τις διαπραγματεύσεις κάνουν μυστικές διαπραγματεύσεις. Αλλά υπάρχουν κι οι αληθινές διαπραγματεύσεις στις οποίες όλοι μιλάνε, οι οποίες καταγράφονται καθημερινώς στο τέλος της ημέρας, κι υπάρχουν κι

οι μυστικές διαπραγματεύσεις όπου είναι οι ίδιοι παίχτες, αλλά δεν αναφέρονται σ' αυτές. Μέσα απ' τις μυστικές διαπραγματεύσεις, οι Άγγλοι καταφέρνουν και παίρνουν την Κύπρο το 1878 χωρίς να δοθεί καμία μάχη, απλώς και μόνο επειδή δεν έκαναν τίποτα εναντίον της Οθωμανικής Αυτοκρατορίας, την ώρα που αυτή προσπαθούσε να τροποποιήσει τη Συνθήκη του Αγίου Στεφάνου και σε σχέση με τη Συνθήκη του Βερολίνου. Άρα η ιδέα είναι ότι κάνοντας αυτές τις μυστικές επαφές και τη μυστική διαπραγμάτευση καταφέρνουν να νικήσουν ένα ολόκληρο νησί χωρίς να γίνει ούτε μία μάχη. Άμα φανταστείτε λοιπόν πόσες μάχες έχουν δοθεί στην Κύπρο για το ανάλογο αποτέλεσμα, θα καταλάβετε ότι οι περισσότερες απ' αυτές δεν αφορούν το θέμα της στρατηγικής.

Ένα ωραίο παράδειγμα, γιατί μίλησα για τον Κολοκοτρώνη, αλλά δεν το λύσαμε εντελώς το θέμα, είναι οι στρατηγικές ή οι τακτικές που αναπτύσσει. Για ποιο λόγο; Γιατί ξέρει ότι είναι αδύναμος. Τεράστια επίγνωση. Οι μεγαλύτεροι στρατηγοί όταν έχουν στρατηγική σκέψη, το πρώτο πράγμα που εντοπίζουν είναι τις αδυναμίες τους. Εντοπίζοντας λοιπόν ότι είναι αδύναμος σε σχέση με τον εχθρό, πρέπει να βρει άλλες τεχνικές. Και γι' αυτό υπάρχει η περίφημη ιστορία με τον Κολοκοτρώνη, όπου θα πεταλώσει τα άλογα ανάποδα. Δεν ξέρω αν έχετε δει ένα άλογο πεταλωμένο ανάποδα, αλλά δεν έχει και μεγάλες ικανότητες. Άμα το σκεφτείτε ορθολογικά, επέβαλε σε κάθε άλογο να μειώσει τις δυνατότητές του, διότι ο σκοπός του αλόγου εκείνη τη στιγμή δεν ήταν να έχει δυνατότητες, ήταν να αφήνει ίχνη και μόνο. Γιατί υπάρχει κι ένα βάρος. Θα μου πείτε «γιατί δεν έβαζε έναν άνθρωπο να κάνει το ανάλογο;» Η ιδέα ήταν να φαινόταν ότι όλα αυτά γίνονται ανάποδα. Κι όντως έτσι το πέτυχε. Όταν είδαμε την άλλη του τακτική, όσον αφορά πάλι την χρήση των αλόγων και της σκόνης, όπου είχε δέσει πάνω στα άλογα διάφορα, κλαδιά κτλ. υπήρχαν απ' όλα, έτσι ώστε να φαίνεται ότι αυτός ο στρατός είναι μεγάλος κι έκαναν τον γύρο του λόφου κι οι Τούρκοι νόμιζαν ότι ήταν τεράστιος αυτός ο στρατός και σου λένε «ας το καλύτερα, άλλη φορά». Άρα σημαίνει ότι από την αρχή αποφασίζει ότι αν δώσει μάχη, θα την χάσει. Πώς μπορεί να έχει το αποτέλεσμα της νίκης της μάχης χωρίς να δώσει μάχη; Απλώς μπαίνει σε έναν άλλο χώρο, τον οποίο ονομάζουμε νοητικό, και επιβάλλει στον άλλο να σκέφτεται όπως θέλει αυτός. Πολύ συχνά νομίζουμε ότι σε μία διαμάχη πρέπει να νικήσουμε τον άλλον. Η ιδέα η πρώτη δεν είναι να νικήσετε τον άλλον. Είναι να τον βάλετε σ' ένα πλαίσιο όπου σκέφτεται όπως θέλετε. Για παράδειγμα, είναι μερικοί που βλέπουν διάφορες τροποποιήσεις κι επειδή είναι σε λανθασμένο πλαίσιο, όταν βλέπουν μια νέα τροποποίηση, αγχώνονται ακόμα περισσότερο, ενώ δεν υπάρχει τίποτα. Αν το έβλεπαν ορθολογικά αυτό το πλαίσιο, θα έλεγαν «πριν την τροποποίηση ή μετά την τροποποίηση ποια είναι η αλλαγή; Καμία. Τότε γιατί το κοιτάζω;» Άρα έχει μεγάλη σημασία η ανάδραση σε σχέση με την αντίδραση. Όταν είμαστε σε πλαίσιο αντίδρασης, δεν είμαστε ποτέ σε πλαίσιο στρατηγικής. Ποτέ. Άρα πρέπει να σκεφτείτε ότι αν σας κάνουν κάτι που σας προκαλεί αντίδραση, αν την κάνετε την αντίδραση, έχετε ήδη λάθος, ακόμα κι αν πετύχετε σωστά το τι θα κάνετε, διότι έχετε χάσει σ' ένα νοητικό επίπεδο. Σημασία είναι να υπάρχει ανάδραση και για να υπάρχει ανάδραση, πρέπει να το σκεφτείτε από πριν.

Άρα εδώ ξαναερχόμαστε στο θέμα της νοημοσύνης και της στρατηγικής που είναι να το σκεφτείτε από πριν. Θέλει να πει ότι πρέπει να χάσετε χρόνο πριν κάνετε την κίνηση. Αλλιώς πώς να το σκεφτείτε από πριν; Αυτοί που νομίζουν ότι είναι πολύ καλοί στην διαχείριση κρίσεων είναι άνθρωποι πολύ συχνά που σκέφτονται μετά. Αν όμως δεν είναι προετοιμασμένοι από πριν, οι λύσεις που βρίσκουν είναι πολύ τοπικές. Δεν έχουν μεγάλη εμβέλεια και δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν όταν μεγαλώνουν οι πιέσεις. Για να σκεφτείτε από πριν θέλει να πει ότι πρέπει να έχετε διάφορα μοντέλα νοητικά, τα οποία τα μελετάτε και βέβαια την ώρα που τα μελετάτε, χάνετε χρόνο. Αυτό σημαίνει όμως τι; Ότι είστε στο πλαίσιο της προετοιμασίας. Προετοιμάζεστε για να δείτε μια αντίδραση ή να προκαλέσετε.

Ερχόμαστε λοιπόν σε έναν συνδυασμό σκέψεων ο οποίος είναι χαρακτηριστικός. Τον έλεγε ο Emanuel Lasker, που ήταν παγκόσμιος πρωταθλητής στο σκάκι 27 χρόνια. Κι έλεγε «μην ψάχνεις την καλύτερη κίνηση, ψάξε την καλή». Και η καλή δεν είναι η καλύτερη. Είναι αυτή που ενοχλεί τον αντίπαλο. Αν είμαστε σ' ένα πλαίσιο διαμάχης και κάνετε κινήσεις που δεν ενοχλούν τον αντίπαλο, δεν έχουν νόημα. Δίνω ένα παράδειγμα σε έναν άλλο τομέα. Άμα είσατε υπέρ της γενοκτονίας και βάζετε ένα άγαλμα για να αναδείξετε το θέμα, κι αυτό το θέμα με το άγαλμα το βάζατε σε ένα παρκινγκ, δεν υπάρχει καμία αντίδραση, γιατί ο γενοκτόνος ξέρει ότι δεν του έχετε δώσει καμία σημασία. Εγώ πολύ συχνά λέω στους ανθρώπους και στις κοινότητες, όταν προσπαθούν να κάνουν κάτι τέτοιο, ότι αν δεν έχουν προβλήματα με την ανέγερση του αγάλματος, τότε δεν ήταν ανάγκη να το κάνουν, γιατί δεν έχει καλύψει το στόχο του. Άρα η ιδέα λοιπόν, στο θέμα της ενόχλησης, είναι πολύ σημαντική, γιατί σημαίνει ότι έχετε αλλάξει το πλαίσιο του άλλου. Ας καθορίσουμε λοιπόν τι είναι το πλαίσιο. Άλλο το πλαίσιο, άλλο το πεδίο, άλλο το πεδίο δράσης κι άλλο το πεδίο μάχης. Όταν βιαζόμαστε, μετατρέπουμε τα πάντα σε πεδίο μάχης. Αν τα μετατρέψετε αποκλειστικά σε πεδίο μάχης, δεν προλαβαίνετε τη μάχη. Είστε πάντα μετά. Όσοι ζουν μέσα στο μετά στην στρατηγική, είναι νεκροί. Γιατί αυτοί που ζουν στο μετά, δεν έχουν πρόβλημα πριν το πρόβλημα. Κι επειδή δεν έχουν πρόβλημα πριν το πρόβλημα, όταν έρχεται το πρόβλημα, δεν προσπαθούν να βρουν τη λύση, γιατί δεν προφταίνουν.

Ένα άλλο παράδειγμα. Όταν υπάρχει μια ανάλυση του χώρου σε περίπτωση πυρκαγιάς, η ανάλυση του χώρου γίνεται απ' την Πυροσβεστική και εξετάζει τον χώρο για να καταλάβει πώς είναι αυτός σε περίπτωση ανάγκης. Αν η Πυροσβεστική ερχόταν να λύσει το πρόβλημα την ώρα της φωτιάς, θα ήταν καμένοι. Τόσο απλό. Κι αυτό το λέω και για την προετοιμασία και των παιδιών, γιατί μερικές φορές και στα σχολεία τους προετοιμάζουμε και απλώς βάζουμε το κουδούνι να σφυρίξει και λέμε στα παιδιά «τώρα κάνουμε το σενάριο ότι καίγεται το σχολείο». Ωραία, τα παιδιά τι κάνουν; Καταλαβαίνουν όλα τους ότι το σενάριο δεν υπάρχει, καταλαβαίνουν όλοι ότι είναι ψεύτικο και σπάζουν πλάκα βγαίνοντας από εκείνο. Ένας καλός τρόπος να καταλάβουν γρήγορα ότι υπάρχει ένα πρόβλημα είναι να τους δέσετε τα μάτια. Γιατί την ώρα που θα υπάρχει ένα πρόβλημα στο κτίριο, τα περισσότερα απ' αυτά δεν θα βλέπουν. Κι επειδή δεν θα βλέπουν, λόγω καπνού, δεν θα ξέρουν πού να πάνε. Άρα

αν κάνετε την άσκηση με παιδιά που βλέπουν, είναι απλώς άχρηστη. Και συνήθως κοροϊδεύουν το δάσκαλο ή τη δασκάλα που τους κάνει ένα ψεύτικο διάλειμμα χωρίς κανένα όφελος.

Αν ξαφνικά βλέπατε όλον τον χώρο, δηλαδή να σας δώσω ένα παράδειγμα εδώ. Άμα κοιτάξετε όλο τον χώρο και σας πω μετά από πέντε λεπτά να θυμηθείτε ποιοι είναι οι πίνακες, πρώτα απ' όλα μερικοί από εσάς δεν έχουν εντοπίσει πόσοι είναι οι πίνακες. Δεν έχουν εντοπίσει αν υπάρχει ένας συνειρμός μεταξύ τους και δεν έχουν εντοπίσει τα χαρακτηριστικά τους. Στον τομέα της στρατηγικής, άμα πάρετε αυτόν εδώ τον πίνακα, θα πρέπει να είσαστε ικανοί να πείτε πόσα κεφάλια είναι πριν σας το ρωτήσει κάποιος. Άρα φανταστείτε τώρα ότι εγώ σας λέω «θα σας κάνω ερωτήσεις πάνω σ' αυτόν τον πίνακα». Θα δείτε ότι μερικοί από εσάς θα αρχίσουν να μετράνε τα κεφάλια. Το θέμα είναι ότι εφόσον μετρήσουν τα κεφάλια, εγώ θα κάνω μία ερώτηση όσον αφορά τη γεωμετρία του πίνακα κι ακόμα και να ξέρουν πόσα κεφάλια είναι, άμα δεν έχουν κοιτάξει ποιος είναι δίπλα από ποιον και ποια είναι η στάση... Και στην πραγματικότητα το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνετε αν θέλετε να κοιτάξετε στρατηγικά τον πίνακα, είναι το εξής. Πόσα κεφάλια θα μπορούσατε να βγάλετε για να έχετε τον ίδιο πίνακα; Όταν θα τα βγάλετε αυτά τα κεφάλια και θα έχετε τον ίδιο πίνακα, θα έχετε την υποδομή του πίνακα και θα χτίσετε τον πίνακα απ' αυτά τα κεφάλια. Άρα θα έχετε την πρώτη δομή. Η πρώτη δομή θα δώσει μερικά στοιχεία. Στην πρώτη δομή θα κοιτάξετε αμέσως ποιος γονατίζει, ποιος είναι απέναντι, ποιος υποδέχεται, ποιο είναι το κέντρο του χώρου. Μετά, μέσα στον χώρο θα πρέπει να πείτε αν υπάρχουν εξαρτήματα που είναι σημαντικά ή όχι. Τα μεγέθη, οι άξονες, η προοπτική. Σιγά-σιγά λοιπόν βλέπετε τον πίνακα και δεν τον κοιτάξετε πια. Όσοι κοιτάζουν δεν βλέπουν. Και δεν είναι τυχαίο που στην ελληνική μυθολογία πολύ συχνά αυτοί που βλέπουν είναι οι μάντεις, οι οποίοι είναι τυφλοί. Γιατί όταν δεν μπορείς να κοιτάξεις, βλέπεις πιο γρήγορα.

Η ιδέα λοιπόν είναι ότι σχετίζεται με την στρατηγική και με τη νοημοσύνη και έχουμε το εξής πρόβλημα. Η στρατηγική δεν μπορεί να γίνει από ανθρώπους που δεν έχουν νοημοσύνη. Αυτό είναι ένα τεράστιο πρόβλημα. Γιατί υπάρχουν πάρα πολλοί τομείς που μπορούν να γίνουν από ανθρώπους που δεν έχουν καμία γνώση χωρίς κανένα πρόβλημα, χωρίς να μας προβληματίζει. Δεν δίνω παραδείγματα για ευνόητους λόγους. Κι επικεντρώνομαι λοιπόν στο παράδειγμα της στρατηγικής, όπου εκεί πέρα είναι απαραίτητη. Τώρα γιατί είναι απαραίτητη; Είναι απαραίτητη επειδή υπάρχει το πλαίσιο, το υπόβαθρο που πρέπει να αναγνωρίζει κι άμα δεν αναγνωρίζει, δεν μπορείτε να κάνετε ανάλυση. Άρα το θέμα είναι πώς να κάνετε την ανάλυση. Κι έχετε το εξής πρόβλημα, πώς να αξιολογήσετε στρατηγικά τη νοημοσύνη σας εφόσον αξιολογείτε τον εαυτό σας. Έχετε ένα πρόβλημα. Το πρόβλημα είναι το εξής, που το βλέπετε όλοι σας κι ειδικά οι γυναίκες. Όταν βάζετε ένα άρωμα, μετά από λίγο δεν το μυρίζετε πια ενώ είναι καθοριστικό. Όταν σας μυρίζει κάποιος, αμέσως αναγνωρίζει το άρωμα, ειδικά αν είναι ειδικός. Βέβαια το αναγνωρίζει, αλλά να ξέρετε το άρωμα μπερδεύεται και με την ίδια τη μυρωδιά σας. Αν έχετε να κάνετε με κάποιον που είναι πραγματικά μύτη, ακόμα και να μην έχετε βάλει άρωμα, θα αναλύσει το άρωμά σας,

στην πραγματικότητα, τη μυρωδιά σας. Το θέμα είναι πώς να το κάνετε εσείς, αν δεν είστε μύτη. Γιατί έχουμε ένα άλλο πρόβλημα. Για μένα η μεγάλη διαφορά μεταξύ της μύτης και του οινολόγου είναι ότι ο ένας είναι πολύ ειδικός στην ανάλυση κι ο άλλος είναι πολύ καλός στη σύνθεση. Η σύνθεση είναι πάντοτε ένα πράγμα πολύ πολύπλοκο. Γιατί; Γιατί συνθέτουμε από το τίποτα και φτιάχνουμε το παν, ενώ μπορούμε να αναλύσουμε το παν και να καταλήξουμε στο τίποτα. Γιατί αν θέλετε να κάνετε μια μοριακή ανάλυση από μία ουσία, είναι πολύ καλό, αλλά όταν θα την αναγνωρίσει ο χημικός, θα την αναγνωρίσει την ουσία ξανακάνοντας τη σύνθεση απ' αυτά που βλέπει. Αν δεν έχετε αυτήν τη γνώση, θα έχετε απλώς την ανάλυση. Τώρα η ανάλυση τι είναι; Η ανάλυση στον τομέα της στρατηγικής είναι το πλαίσιο. Το πλαίσιο είναι καθοριστικό, γιατί είναι το πρώτο υπόβαθρο της σκέψης. Το καλό με τη στρατηγική είναι ότι μερικοί σας βάζουν σε ένα πλαίσιο που δεν έχετε επιλέξει εσείς. Άρα πρώτο στρατηγικό λάθος είναι να ανταποκριθείτε μέσα σ' αυτό το πλαίσιο. Δεύτερον, αν έχουν την ικανότητα να παράγουν ένα πεδίο, τότε τροποποιούν το πλαίσιο έτσι ώστε να είναι καλύτερο το πεδίο γι' αυτούς. Και το ξέρετε πολύ καλά, υπάρχουν μάχες που έχουν γίνει ιστορικές, όπου το πλαίσιο ήταν λανθασμένο από μία μικρή συνθήκη. Δίνω ένα παράδειγμα χειροπιαστό. Παράδειγμα μια μεγάλη μάχη στον πόλεμο που κράτησε 100 έτη μεταξύ Αγγλίας και Γαλλίας που είναι πολύ συγκεκριμένη. Έχετε λοιπόν ανθρώπους που είναι όλοι πάνω σε άλογα με πανοπλίες. Η κλασική μέθοδος εκείνη την περίοδο ήταν η μετωπική επίθεση. Επιτίθενται λοιπόν οι Γάλλοι κανονικά σ' ένα πεζικό αγγλικό. Αυτό αν είχε γίνει χωρίς βροχή, θα ήταν τέλειο. Μόνο που έβρεχε. Αλλά το θέμα με τη λάσπη και με τα άλογα όταν είναι πολύ βαριά οπλισμένα, είναι πολύ απλό, βυθίζονται. Και ένα άλλο πρόβλημα που υπάρχει είναι ότι άμα πέσει ο έφιππος, δεν σηκώνεται με τίποτα. Κατά συνέπεια τι έκαναν; Έγινε λοιπόν η μετωπική σύγκρουση και όλο το πρόβλημα του πεζικού του αγγλικού ήταν απλώς να πέσουν οι άλλοι. Μόλις έπεφταν, είχαν μερικούς οπλίτες οι οποίοι είχαν ένα τόσο δα μαχαιράκι, τόσο δα, τίποτα άλλο. Δεν είχαν τίποτα άλλο. Και μ' αυτό το μαχαιράκι, εφόσον ο γάλλος ιπότης ήταν πεσμένος και δεν μπορούσε να κουνηθεί λόγω του βάρους και της λάσπης, έβαζαν το μαχαιράκι ανάμεσα στα ανοίγματα της πανοπλίας και πέθαινε. Και πήγαιναν στον επόμενο. Έτσι νίκησαν. Ποιος νίκησε; Στην πραγματικότητα, νίκησε αυτός που πρόβλεψε τη βροχή. Γιατί το πλαίσιο ήταν πολύ καλό, αλλά το πεδίο άλλαξε και αντί να πουν «άλλαξε το πεδίο, δεν δίνουμε μάχη», έκαναν ακριβώς το ίδιο και το εκμεταλλεύτηκαν στο έπακρον. Άρα η ιδέα είναι ότι η μετατροπή του πλαισίου σε πεδίο είναι πάρα πολύ σημαντική και πρέπει να είμαστε πολύ προσεκτικοί όταν λέμε τώρα «θέατρο επιχειρήσεων» πρέπει να καταλάβετε ότι πρώτα στήνουμε το θέατρο.

Ένα πρόβλημα λοιπόν ανάλογο που έχουμε σε πλαίσιο στρατηγικής είναι αυτό που κάνουν οι σκηνοθέτες. Ο σκηνοθέτης έχει ένα σενάριο, το οποίο είναι γραμμένο, αλλά όταν το ανεβάζουν σε ένα θέατρο, πρέπει να αλλάξει ανάλογα με το θέατρο. Αυτές είναι οι δυνατότητες του πλαισίου. Όταν θα το αλλάξει, θα κάνει την τροποποίηση, θα περάσει γρήγορα σ' αυτό που ονομάζουμε πεδίο δράσης. Θα μπορέσει να έχει ένα πεδίο δράσης κι όταν θα υπάρχει το κοινό, τότε θα είναι ένα πεδίο μάχης και θα πρέπει να ανταπεξέλθει και να εμφανιστεί ότι δεν υπάρχει μόνο

ένα σύνολο, αλλά υπάρχει μια ομάδα κι αυτή η ομάδα να συμπεριφέρεται ως θίασος. Είναι ακριβώς το ίδιο με το στρατό. Ο στρατός -και τον στρατό μην τον βλέπετε μόνο πολεμικά, το λέω γενικότερα- μπορεί να είναι και σε μία επιχείρηση. Όταν έχετε λοιπόν ανθρώπους, το πρώτο πράγμα που γίνεται είναι ότι τους έχετε σαν ένα σύνολο. Μετά τους βάζετε σε μία ομάδα, όπου υπάρχει μία δομή κι απ' αυτή τη δομή μπορεί να κάνουν μερικές πράξεις. Αν δεν καταφέρετε να κάνετε αυτές τις μερικές πράξεις, τότε έχετε απλώς ένα σύνολο παθητικό. Είναι πολλοί που νομίζουν ότι μπορεί οποιοδήποτε σύνολο παθητικό να κάνει αυτές τις πράξεις. Άρα η δυσκολία είναι πώς απ' αυτό το σύνολο μπορούμε να το μετατρέψουμε σε μία ομάδα κι αυτήν την ομάδα σε έναν θίασο. Κι εδώ μπαίνουν οι στρατηγικές κινήσεις. Οι στρατηγικές κινήσεις πρέπει να είναι πολύ προσεγμένες στο πριν, όχι τόσο στο μετά. Είναι μερικοί που θεωρούν ότι αν αναπτύξουν μια στρατηγική, στην πορεία άμα γίνουν λάθη, θα την τροποποιήσουν. Το πρώτο λάθος που κάνουν είναι ότι εφόσον υπάρχει τροποποίηση που δεν είχαν προβλέψει από πριν, θέλει να πει ότι έχουν δείξει τη στρατηγική τους. Εφόσον την έχουν δείξει, ο άλλος έχει ήδη δεδομένα τα οποία τα αναλύει και τα χρησιμοποιεί εναντίον του. Άρα αυτό σχετίζεται με την εξής φράση που χρησιμοποιούμε πάλι όλοι μας, χωρίς να την αναλύουμε βέβαια και λέμε ότι η καλύτερη άμυνα είναι η επίθεση. Άρα, αυτό το πράγμα το έχουμε κλέψει απ' τον Ναπολέοντα κι επειδή δεν έχουμε το μυαλό του Ναπολέοντα, δεν καταλαβαίνουμε τι λέει. Άρα το πετάμε παντού. Κι άμα το πετάτε παντού, τότε θα έπρεπε να ήσασταν επιθετικός με όλους, αφού λες ότι είναι το καλύτερο. Το θέμα είναι ποιος το λέει και σε ποιο πλαίσιο το λέει. Σε ποιο πεδίο δράσης και για ποιο λόγο το λέει. Το λέει γιατί μερικές φορές υπάρχει μια δυσκολία στην άμυνα. Αν κάνεις μια επίθεση εκείνη τη στιγμή, μπορείς να μεταφέρεις το πλαίσιο, να αλλάξεις το πεδίο δράσης και τότε να έχεις κάτι που ξαφνιάζει τον εχθρό.

Αυτήν τη γρήγορη αλλαγή την βλέπετε και στην έννοια του λάθους. Το λάθος πολύ συχνά θεωρούμε ότι είναι αρνητικό. Το θεωρούμε τόσο αρνητικό, που δεν θέλουμε να το λέμε στα παιδιά όταν κάνουν λάθος. Ενώ το λάθος έχει μια σοβαρή ιδιότητα, που είναι πολύ σημαντική σε εμάς. Είναι ο πιο σύντομος τρόπος να αλλάξετε μέθοδο. Άρα αυτός που είναι δημιουργικός είναι αυτός που εκμεταλλεύεται τα λάθη του και όταν κάνετε φάσεις ιδεοθύελλας βλέπετε ξαφνικά ότι υπάρχουν άνθρωποι που μπορούν να εκμεταλλευτούν τα λάθη των άλλων και οι ίδιοι να χρησιμοποιούν τα δικά τους. Μέσα λοιπόν σ' αυτό το πλαίσιο των λαθών μπορούμε να βρούμε και τι είναι σωστό, ενώ πολύ συχνά προσπαθούμε να κάνουμε μόνο το σωστό. Είναι ενδιαφέρον ότι όταν κάνετε μόνο το σωστό, πολύ συχνά καταλήγετε στο λάθος. Γιατί στην πραγματικότητα δημιουργείτε ένα δόγμα. Πολύ συχνά θα καταλήξετε σε κάτι το δογματικό, το οποίο είναι αδιάλλακτο. Όπως είναι αδιάλλακτο και δογματικό, θα γίνει συντηρητικό. Όπως είναι συντηρητικό, θα χάσει τη δυναμικότητά του, θα περάσει στη στατικότητα και κατά συνέπεια θα είναι παθητικό. Μόνο που εδώ δεν έχει αυτό το πράγμα, γιατί μερικές φορές δεν μπορείς να κρατήσεις την άμυνα. Υπάρχουν πολλοί άνθρωποι που μπορούν να κάνουν πολλές επιθέσεις και μάλιστα με επιτυχία. Είναι ελάχιστοι αυτοί που μπορούν να κρατήσουν μια θέση. Άρα αν δεν κάνετε σωστά το νοητικό σχήμα του Ναπολέοντα, θα πρέπει αμέσως μετά να

αναρωτηθείτε, εφόσον η καλύτερη άμυνα είναι η επίθεση, τότε ποια είναι η καλύτερη επίθεση;

ΚΟΙΝΟ: Η μη-επίθεση.

Νίκος Λυγερός: Δεν πάει έτσι, αλλά είναι μια καλή προσπάθεια. Άρα, η καλύτερη επίθεση, αν το συνδυάσετε μ' αυτό το νοητικό σχήμα και θέλετε να το εμπλουτίσετε, είναι η αντεπίθεση. Το πρόβλημα της αντεπίθεσης είναι ότι πρέπει να έχετε αντέξει την άμυνα. Αλλά γιατί είναι η καλύτερη αντεπίθεση; Επειδή είναι η μόνη επίθεση που έχει τα δεδομένα του άλλου. Ενώ μια επίθεση κλασική δεν έχει τα δεδομένα, τα χρησιμοποιεί την ώρα της πρωτοβουλίας και ξαφνιάζει τον άλλον με την πρωτοβουλία του. Άρα, αν τα συνδυάσετε αυτά τα δύο θα δείτε ότι και σε σχέση με τον Sun Tzu ή ακόμα και με τον Clausewitz -για τους πιο ειδικούς- έχετε ένα πρόβλημα τριβής. Προηγουμένως που ήμασταν στον αρχαιολογικό χώρο υπήρχε μια τριβή μεταξύ των δύο Γιώργηδων. Φτάσαμε σ' ένα σημείο πολύ απλό. Θυμάστε σε μία κολώνα, υπάρχουν τεμάχια. Άρα ο ένας στρέφεται στον άλλον -κι εμένα μ' αρέσει να αναλύω τους φίλους μου την ώρα που μιλούν μαζί, ειδικά όταν θεωρούν ότι έχουν και οι δύο δίκιο-. Άρα λέει ο ένας στον άλλον: «οι αρχαίοι έτριβαν αυτές τις πέτρες για να είναι πολύ λείες.» Του λέει ο άλλος: «μα αν είναι πολύ λείες, θα γλιστράνε πιο εύκολα, ενώ η ιδέα είναι να μη γλιστράνε». Μετά αναγκάζεται να κάνει διορθωτική κίνηση ο πρώτος Γιώργος και λέει: «όταν λέω να είναι πολύ λείες είναι να είναι μεγαλύτερη η επιφάνεια επαφής.» Δηλαδή εννοούσε ότι δεν πρέπει να έχει αγκυλώσεις, γιατί άμα έχει αγκυλώσεις, θα είναι πολύ μικρή η επαφή και κατά συνέπεια, οι τριβές θα είναι λιγότερες. Άρα ενώ στην πραγματικότητα αυτό που έλεγε ήταν ακριβώς το αντίθετο, σκεφτόταν το άλλο. Ο άλλος που άκουσε το εντελώς αντίθετο, τον διορθώνει. Άμα το σκεφτείτε, τους βάζετε και τους δύο Γιώργηδες μαζί, τότε θα καταλάβετε ότι έχουν και οι δύο άδικο, αλλά όταν τους βάζετε μαζί, έχουν δίκιο. Δηλαδή, η ιδέα είναι ξανά τι είναι νόμισμα. Ο ένας λέει κορώνα κι ο άλλος λέει γράμματα. Έχουν βέβαια κι οι δύο άδικο, γιατί το νόμισμα δεν είναι μόνο αυτό. Αλλά άμα τους βάζετε συμπληρωματικά, τότε μπαίνουν σε μία διαδικασία όπου στο τέλος συμφώνησαν. Αλλά αυτό που έχει ενδιαφέρον για έναν εξωτερικό παρατηρητή είναι ότι δεν ήξεραν ότι συμφωνούν απ' την αρχή και τα βρήκαν στο τέλος. Αυτό είναι μια διαδικασία τακτικής. Δηλαδή παίζει ο ένας, παίζει ο άλλος, ξαναπαίζει ο άλλος, ξαναπαίζει ο ένας, τα βρίσκουν. Το ερώτημα είναι το εξής. Εφόσον έχουμε αναπτύξει αυτό το χρονοδιάγραμμα, αν τους βάλουμε τώρα να ξανασκεφτούν και οι δύο τι είχαν πει απ' την αρχή και πώς έκαναν τροποποιήσεις, θα επέλεγαν άλλο λεξιλόγιο. Αν επέλεγαν άλλο λεξιλόγιο, θέλει να πει ότι ο πρώτος Γιώργος θα είχε πει κάτι το ορθολογικό, ο δεύτερος θα το είχε καταλάβει αμέσως και δεν θα είχε πει τίποτα και θα είχαμε αλλάξει θέμα.

Εδώ λοιπόν έχετε το πρόβλημα που εμφανίζεται πολύ συχνά στη στρατηγική, η διαφοροποίηση μεταξύ επικοινωνίας και συνεννόησης. Στην αρχή επικοινωνήσαν, στο τέλος συνεννοήθηκαν, αλλά δεν είχαν συνεννοηθεί στην αρχή. Όταν λοιπόν το εξετάζετε αυτό ως εξωτερικός παρατηρητής και βλέπετε αυτήν την ανάμιξη, έχει ενδιαφέρον, γιατί βέβαια έγινε σε φιλικό πλαίσιο, δεν πλακωθήκανε οι άνθρωποι και

δεν έριχνε ο ένας πάνω στον άλλον αρχαιολογικές πέτρες. Άρα η ιδέα είναι ότι υπήρχε ένα σημείο τριβής και το πολύ ωραίο είναι ότι λύθηκε. Το ερώτημα είναι «θα μπορούσε να έχει λυθεί πριν γίνει;». Ναι, και ποιο είναι το λάθος; Είναι η λέξη «λείο». Γιατί για τον έναν ήταν μια ιδιότητα που σημαίνει ότι δεν έχει αγκυλώσεις, για τον άλλον ήταν ότι θα έχει ελάχιστες τριβές. Άρα εδώ μπαίνουμε στην έννοια της παρεξήγησης. Η παρεξήγηση είναι πολύ σημαντική να την εντοπίσετε στη στρατηγική, γιατί μπορεί το ίδιο γεγονός με μία άλλη ερμηνεία να ερμηνεύεται αρνητικά ή θετικά, ενώ είναι το ίδιο γεγονός. Και αυτό πολύ συχνά επηρεάζεται από την σκέψη μας. Βλέπουμε, λοιπόν, ακριβώς το ίδιο γεγονός δύο διαφορετικοί άνθρωποι, που προέρχονται από ένα άλλο πλαίσιο και θεωρούν ο ένας ότι δεν είναι σωστά δομημένο κι ο άλλος ότι είναι σωστό. Αυτό λοιπόν στη στρατηγική πρέπει να το προβλέψετε σε φάση ανάλυσης των εμποδίων.

Το πρώτο πράγμα λοιπόν γι' αυτό σχετίζεται η στρατηγική με τη νοημοσύνη. Η νοημοσύνη πολύ συχνά νομίζουμε ότι είναι αυτή που λύνει τα προβλήματα και είναι λάθος. Η νοημοσύνη δεν λύνει τίποτα. Η νοημοσύνη εντοπίζει τα προβλήματα. Είναι η σκέψη που τα λύνει. Και γι' αυτό έχουμε την έκφραση «στρατηγική σκέψη», ενώ δεν λέγεται «στρατηγική νοημοσύνη». Αλλά εμείς επινοήσαμε και την έννοια της νοητικής στρατηγικής που δεν είναι μόνο μια στρατηγική σκέψη. Προσέξτε, άμα ήταν στρατηγική σκέψη, θέλει να πει ότι το ουσιαστικό είναι η σκέψη. Όταν λέτε νοητική στρατηγική, το ουσιαστικό είναι η στρατηγική. Το πρόβλημα με τη στρατηγική είναι ότι είναι και ουσιαστικό και επίθετο. Το πρόβλημα είναι πώς το καταλαβαίνουμε αυτό. Έχει ενδιαφέρον, γιατί πρέπει να δείτε ποιος είναι πριν τον άλλον. Δηλαδή πριν σκεφτώ, πώς να σκεφτώ; Δίνω ένα παράδειγμα, το οποίο είναι χειροπιαστό. Είναι πολλοί από εμάς που διαβάζουν βιβλία. Από αυτά τα βιβλία έχουν διαμορφώσει τη γνώμη τους. Πρώτο ερώτημα, πρέπει να ξέρουμε ότι θα διαβάσουμε έναν πεπερασμένο αριθμό βιβλίων. Δεύτερο ερώτημα, εφόσον είναι πεπερασμένο, με ποια στρατηγική θα επιλέξουμε ποια διαβάζουμε. Ναι, αλλά για να διαβάσουμε με στρατηγική τα βιβλία, πρέπει να έχουμε διαβάσει ένα βιβλίο στρατηγικής. Άρα το πρώτο ερώτημα είναι ποιο θα είναι το πρώτο βιβλίο που πρέπει να διαβάσω πριν διαβάσω. Κι εδώ μπαίνετε σ' αυτήν την έννοια που είναι κάπως παράξενη, είναι το πρώτο πράγμα που πρέπει να μάθετε είναι πώς να μάθετε. Γιατί αυτός που ξέρει και μαθαίνει να μαθαίνει, δεν είναι αυτός που μαθαίνει. Εδώ επανερχόμαστε στην σωματική διαδικασία που λέει «ξέρω ότι δεν ξέρω» και πολλοί από εμάς θεωρούμε ότι λέει βλακείες, γιατί άμα ήταν σωστό θα ήταν λάθος αυτό που λέει. Αυτό που δεν βλέπουμε, όπως στη λέξη στρατηγική προηγουμένως, είναι ότι τα δύο «ξέρω» δεν είναι τα ίδια. Άρα λέει «ξέρω ότι αγνοώ».

Κι είναι ακριβώς αυτό που γίνεται με τον στρατηγιστή. Ο στρατηγιστής αρχικά ξέρει ότι αγνοεί μερικά δεδομένα και λέει «αυτά τα δεδομένα, αν εμφανιστεί κάτι που δεν έχω προβλέψει, πώς θα μπορέσω να ανταπεξέλθω;» Ενώ ο άλλος που θεωρεί ότι δεν έχει κανένα πρόβλημα, μόνο όταν του έρχεται το πρόβλημα τότε είναι νεκρός και τελικά έχει διασχίσει τη ζωή χωρίς κανένα πρόβλημα. Για ποιο λόγο; Πριν όταν ζούσε δεν είχε πρόβλημα, γιατί δεν είχε εμφανιστεί και μετά, όταν εμφανίστηκε, ήταν

νεκρός. Άρα κανένα πρόβλημα. Ο άλλος τώρα, που το έχει εντοπίσει, έχει πρώτα πρόβλημα, γιατί έχει εντοπίσει το πρόβλημα, επειδή το έχει εντοπίσει είναι προετοιμασμένος, άρα πρέπει να λύσει το πρόβλημα κι επειδή λύνει το πρόβλημα, θα έχει κι άλλα προβλήματα γιατί θα είναι νεκρός. Αυτό σας το λέω γιατί μερικοί από εσάς θεωρούν ότι είναι κακό που έχουν προβλήματα. Υπάρχει μία λύση, τώρα την ξέρετε κι εφόσον την ξέρετε, νομίζω ότι θα είστε πιο χαρούμενοι που έχετε προβλήματα. Σημαίνει ότι είσαστε ζωντανοί.

Το πρώτο στάδιο λοιπόν του στρατηγιστή δεν είναι να κερδίσει τη μάχη. Είναι να είναι ζωντανός μετά τη μάχη, που αυτό είναι μία άλλη μάχη. Δηλαδή πώς να ζήσω μία μάχη και να επιζήσω. Άρα ο πρώτος στόχος είναι να επιζήσω. Αν το έχω αυτό ως στόχο, τότε μπορεί να καταφέρω να ζήσω. Αν δεν το έχω, το πρόβλημα έχει λυθεί. Άρα βλέπετε ότι υπάρχουν νοητικές έννοιες που σχετίζονται: το πρόβλημα, η λύση. Η επινόηση του προβλήματος μπορεί να σας δώσει την κατανόηση της λύσης. Άρα το πρώτο πράγμα που πρέπει να σκεφτείτε στρατηγικά όταν λύνετε ένα πρόβλημα είναι πώς να παράγετε ένα άλλο. Τι εννοώ; Κλασικά θεωρούμε ότι όταν έχουμε ένα πρόβλημα, η ιδέα είναι να βρούμε τη λύση άρα σταματάμε τη διαδικασία. Όταν παράγουμε ένα άλλο πρόβλημα, σημαίνει ότι υπάρχει μια συνέχεια κι επειδή υπάρχει μια συνέχεια, εντάσσεται το πρόβλημα μέσα σε ένα χρονικό διάστημα. Άρα ενσωματώνετε το χρόνο. Όταν ενσωματώνετε τον χρόνο, τότε μπορείτε να εισέλθετε στη στρατηγική. Στρατηγική χωρίς χρόνο δεν υπάρχει. Δηλαδή η στρατηγική είναι αυτή που θα σας επιτρέψει να έχετε διαχρονικά στοιχεία. Ενώ η τακτική δεν έχει ανάγκη από το χρόνο. Η στρατηγική έχει ανάγκη από τον χρόνο για να ζήσει αόρατη μέσα στον χρόνο και να εμφανιστεί ξαφνικά μέσα στον χώρο. Και γι' αυτόν τον λόγο, τη βρίσκουμε και στη φάση της αντίστασης. Όταν έχετε μια μετωπική σύγκρουση και βλέπετε ότι δεν μπορείτε να ανταποδώσετε μπαίνετε μέσα στην αντίσταση. Άμα το σκεφτείτε, την ώρα που μπαίνετε μέσα στην αντίσταση μπαίνετε μέσα στον χρόνο και φεύγετε απ' τον χώρο. Γιατί χρόνος είναι ο χώρος της αντίστασης. Και γι' αυτό εκείνη τη στιγμή, για να μπορείτε να αντιμετωπίσετε τα προβλήματα του χώρου, μπαίνετε στα προβλήματα του χρόνου.

ΚΟΙΝΟ: Ένα παράδειγμα;

Νίκος Λυγερός: Ένα παράδειγμα πολύ απλό. Όταν υπήρξε η Κατοχή στην Ελλάδα αντιστάθηκαν οι Έλληνες στο Ναζιστικό καθεστώς ως ένα όριο, 54 μέρες. Άρα ξαφνικά θα μπορούσαν να σταματήσουν. Έγινε, τέλειωσε, σωστά; Όχι. Γιατί στο ενδιαμέσο, όπως βλέπουν ότι δεν γίνεται μια μετωπική σύγκρουση, γιατί δεν έχουν τις ίδιες ικανότητες, μπαίνουν στο χώρο της αντίστασης. Ξαφνικά εδώ αποδέχεστε ότι ο άλλος θα είναι κυρίαρχος μέσα στον χώρο. Άρα μπαίνεις στη φάση του χρόνου, της αντίστασης, μελετάς κρυφά τι γίνεται και ξαφνικά εμφανίζεσαι σε μερικές περιπτώσεις μέσα στον χώρο. Για παράδειγμα σαμποτάζ. Δηλαδή ξέρεις ότι δεν μπορείς να δώσεις μια μάχη, γιατί είστε απλώς τρεις κι ο κούκος, και πας κι ανατινάξεις μια γέφυρα. Αυτό επιτρέπεται μόνο και μόνο επειδή για ένα χρονικό διάστημα θα είσαι αόρατος. Την ώρα που ξαναέρχεσαι στο ορατό, ξαναεμφανίζεσαι στο χώρο.

Εκεί πέρα το κάνεις τόσο στιγμιαία που ο άλλος δεν έχει τον χρόνο να κάνει αντεπίθεση και γι' αυτόν τον λόγο έχει εμφανιστεί αυτό που ονομάζουμε η «guerilla», που είναι ο μικρός πόλεμος. Ο μικρός πόλεμος είναι μια έννοια που φαίνεται κάπως παράδοξη. Έχουμε την εντύπωση ότι ο πόλεμος ή υπάρχει ή δεν υπάρχει, άρα ο «μικρός πόλεμος» δεν έχει νόημα. Έχει ενδιαφέρον, αν αναλύσετε τη στρατηγική θεωρία και του Μάο. Ο Μάο ήταν ο πρώτος που σκέφτεται να κάνει μικρό πόλεμο σε μεγάλα μεγέθη. Γιατί κανονικά στη guerilla είναι οι τεχνικές που έχουμε με τους καταδρομείς. Οι καταδρομείς δεν λειτουργούν ως ένας συμβατικός στρατός. Είναι πολύ τοπικά, είναι πολύ κρυφά -είναι αυτό που λέμε «ανορθόδοξα»- χτυπάνε σ' ένα σημείο που είναι τόσο δυνατό το impact, που δεν μπορεί να αντισταθεί ο αντίπαλος. Αλλά αυτό θα είναι σε μικρή διάρκεια. Ο Μάο όταν θα κερδίσει και θα πάρει τελικά την εξουσία θα κάνει ακριβώς το ίδιο πράγμα, αλλά με χιλιάδες παίχτες, που είναι απίστευτο αν το σκεφτείτε. Φανταστείτε τώρα καταδρομείς που να είναι 10.000. Αν πάρετε Έλληνες καταδρομείς 10.000, δεν γίνεται καν να τους διαχειριστείτε. Αρχίζει εδώ το θέμα. Και η ιδέα ποια είναι; Είναι ότι έχουμε συνηθίσει να είναι μικρές ομάδες, ανεξάρτητες που λειτουργούν δομικά σε μικρό βαθμό. Άρα όταν ξαφνικά βάζετε αυτά τα μεγέθη, αλλάζει η ποιότητα και λόγω της ποσότητας. Γιατί πολύ συχνά παίρνουμε μια τροποποίηση του τύπου «η ποιότητα δεν έχει καμία σχέση με την ποσότητα» και ξεχνάμε κάτι. Η αλλαγή η ριζική στην ποσότητα ανοίγει την ποιότητα. Ένα απλό παράδειγμα. Άμα σας πω «πού μένετε;» και σας κοιτάξω όλους εδώ και σας πω «ποιος μένει απ' αυτό το σημείο σε λιγότερο από ένα χιλιόμετρο;» και σηκώσετε τα χέρια. Θα σηκώσουν μερικοί. Μετά θα βάλω δύο χιλιόμετρα. Λιγότεροι. Συνεχίζω έτσι. Βάζω μόνο τα χιλιόμετρα. Δεν μπορώ να εξετάσω τις 40.000 χιλιόμετρα. Αν πω «Ποιος μένει εδώ σε απόσταση 1.000.000 χιλιόμετρα;» Μετά ό, τι και να πω, υπάρχει μια αλλαγή φάσης. Ότι δεν είναι πια κανένας. Αυτή η αλλαγή φάσης σημαίνει ότι μόνο και μόνο από την αλλοίωση της ποσότητας θα εκφυλιστεί η ποιότητα. Θα αλλάξουν τα σημεία τους.

Είναι ακριβώς αυτό που κάνει η στρατηγική. Η στρατηγική παίζει, κι αυτό είναι πάρα πολύ σημαντικό, είναι το όπλο του αδύναμου. Και γι' αυτό είναι σημαντική αυτή η έννοια και για την Ελλάδα και για τον Ελληνισμό, διότι ο Ελληνισμός όταν επινόησε τη στρατηγική είναι όταν κατανόησε ότι είναι αδύναμος. Τότε ξαφνικά επινόησε μια ολόκληρη μεθοδολογία, η οποία είναι όταν είσαι αδύναμος, πώς μπορείς να κερδίσεις έναν δυνατό. Ποιες είναι αυτές οι τεχνικές; Αυτές οι τεχνικές, όσον αφορά στη σκέψη, είναι η στρατηγική και η ιδέα είναι ότι πώς μπορείς να ηγηθείς ανθρώπους οι οποίοι αν έκαναν μια ανάλυση γραμμική κι ορθολογική θα ήξεραν ότι είναι χαμένοι από χέρι. Το σωστό ερώτημα λοιπόν είναι πώς θα εμβολίσουμε την έννοια της στρατηγικής μέσα στον χρόνο για να επιτρέψουμε στη νοημοσύνη να χρησιμοποιήσει τις σκέψεις. Μόλις η νοημοσύνη χρησιμοποιεί τη σκέψη τότε μπορεί να έχει αποτελέσματα τα οποία δεν είναι μόνο απρόβλεπτα, αλλά είναι μη προβλέψιμα. Άλλο το απρόβλεπτο κι άλλο το μη προβλέψιμο. Αυτή η διαφοροποίηση αυτής της έννοιας είναι πολύ σημαντική, όσον αφορά στην σκέψη, αλλά βέβαια έχει επιπτώσεις στη στρατηγική. Αυτό λοιπόν που βλέπουμε, αν το κοιτάξετε λίγο πιο σφαιρικά, είναι ότι η στρατηγική κοιτάζει πάντοτε τον χώρο με μία σύνθεση. Συνθέτουμε στη

στρατηγική, δεν αναλύουμε. Απλά στη μουσική όλοι σας είστε ικανοί να ακούσετε μουσική. Πόσοι από εσάς είναι ικανοί να συνθέσουν μουσική; Δεν είναι συμμετρικά. Όλοι σας είσαστε ικανοί να κάνετε πράξεις οι οποίες είναι της ανάλυσης. Το θέμα είναι ότι μερικές προσεγγίσεις είναι ολιστικές και δεν αναλύονται. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα που έχει ενδιαφέρον κι είναι απλό είναι ότι παίρνετε μια σκακιέρα και βάζετε οχτώ βασίλισσες πάνω στη σκακιέρα έτσι ώστε καμία να μην τρώει την άλλη. Αλλά άμα πάρετε την σκακιέρα κλασικά, όταν δείτε τη λύση, είναι πολύ απλό για να δείτε ότι είναι λύση. Κάνετε μια ανάλυση. Παίρνετε μια βασίλισσα και κοιτάτε αν χτυπάει τις άλλες εφτά. Παίρνετε την επόμενη και κάνετε το ίδιο. Λέτε, «είναι εύκολο». Μαζεύει κάποιος τις βασίλισσες και σου λέει «βρες μια άλλη λύση». Του λες «είναι πολύ απλό». Παίρνεις τη βασίλισσα και τη βάζεις. Είναι μόνη της, μια χαρά. Παίρνετε τη δεύτερη, δεν τη βάζω εκεί που χτυπάει η προηγούμενη αλλά τέλος πάντων, είναι τεράστιος ο χώρος. Μετά λέτε «να βάλω και την τρίτη» και συνεχίζετε. Είναι πολύ απλό. Συνήθως σταματάτε στο έξι. Μετά κάνετε λίγο μερικές κινήσεις, κολλάτε στο τσак το εφτά. Με το οχτώ δεν βγαίνει με τίποτα. Θα το κάνετε αρκετές φορές οι περισσότεροι από εσάς ώσπου να βαρεθούν και οι άλλοι ξαφνικά θα καταλάβετε ότι πρέπει να αλλάξουμε μέθοδο και αντί να κοιτάζουμε τα δάχτυλα, να κοιτάζουμε το χέρι. Και πρέπει τώρα ξαφνικά να καταλάβουμε ότι το χέρι τους έχει οχτώ δάχτυλα και η ιδέα είναι πώς να πατήσεις ταυτόχρονα το χέρι χωρίς κανένα δάχτυλο να χτυπάει το άλλο. Τώρα όμως η σκέψη αφορά το χέρι κι όχι τα δάχτυλα.

Είναι ακριβώς το ίδιο πράγμα που κάνουμε σε μία κοινωνία. Η κοινωνία ασχολείται με τα δάχτυλα. Η Ανθρωπότητα ασχολείται μόνο με τα χέρια. Άρα στην κοινωνία συνήθως ο καθένας προσπαθεί να λύσει το δικό του το πρόβλημα κι αυτό είναι ένα πρόβλημα για το Δήμαρχο, για παράδειγμα. Όχι αυτόν τον Δήμαρχο, το λέω γενικά. Είστε λοιπόν σε έναν χώρο και λέτε «εγώ θέλω να αλλάξω αυτό» άρα πηγαίνετε να δείτε τον Δήμαρχο και του λέτε «Δήμαρχε, εγώ θέλω αυτό». Έρχεται ο δεύτερος και θέλει ακριβώς το αντίθετο. Είπαμε, όλα αυτά που θα πω τώρα δεν είναι προσωπικά γι' αυτόν τον Δήμαρχο. Αλλά συνήθως ο Δήμαρχος μπαίνει πολύ γρήγορα σ' αυτή τη στρατηγική και θα σας την πω. Ελπίζω να μην τη χρησιμοποιείτε. Του λέτε λοιπόν «θέλω να κάνουμε αυτό» και σας απαντάει «δρομολογείται». Έρχεται ο δεύτερος και θέλει ακριβώς το αντίθετο και του απαντάτε «δρομολογείται». Το θέμα είναι να μην συναντηθούν αυτοί. Όταν συναντιούνται, αρχίζουν να λένε «εμένα μου είπε αυτό κι ότι δρομολογείται», ο άλλος λέει «αυτό...». Μετά, αν ο Δήμαρχος έχει το επίπεδο του Δον Ζουάν, θα τους καλέσει και τους δύο και θα τους εξηγήσει ότι είναι και οι δύο κόπανοι και δεν είχαν καταλάβει τι είχε πει. Το πιο ωραίο είναι ότι τα καταφέρνει μερικές φορές. Ο Δήμαρχος θα έχει αληθινά προβλήματα αν δεν έχει τη λύση, όταν ξαφνικά μπείτε σε έναν σύλλογο όπου υπάρχουν συνομιλίες και υπάρχει μια πιο σύνθετη σκέψη που ζητάει κάτι το συγκεκριμένο. Εδώ θα δείτε ότι ξαφνικά δεν λέει τόσο γρήγορα «δρομολογείται», γιατί μετά δρομολογείται κι η αγωγή εναντίον του Δημάρχου, επειδή έχουμε περάσει σε ένα άλλο επίπεδο. Δηλαδή έχουμε αναλύσει τα δεδομένα, είναι πιο ορθολογικά και θα δείτε ότι, κατά μέσο όρο, δίνουμε μεγαλύτερη σημασία σε μια πιο μαζική προσπάθεια. Κλασικά, ο κλασικός ψηφοφόρος, θεωρεί ότι το κάνει αυτό επειδή είναι περισσότεροι αυτοί που ψηφίζουν. Αυτό στέκει μόνο και

μόνο έναν ή δύο μήνες πριν τις εκλογές. Για όλους τους άλλους μήνες, κανένα πρόβλημα. Γιατί το καλό είναι ότι θα χρησιμοποιήσει και την λήθη των ατόμων.

Άρα αυτό που έχει σημασία είναι ότι όταν χρησιμοποιείτε τη στρατηγική με ορθολογικό τρόπο, χρησιμοποιώντας τη νοημοσύνη σας, μπορείτε να λύσετε προβλήματα που δεν υπάρχουν. Για μένα, ο στόχος της στρατηγικής είναι να λύσετε προβλήματα που δεν υπάρχουν, για να μην υπάρξουν. Ενώ όταν λύνετε προβλήματα που υπάρχουν είναι ότι έχετε καθυστερήσει ήδη. Δίνω ένα χειροπιαστό παράδειγμα για την κυρία. Ο Clemenceau έλεγε «υπογράφουμε συνθήκες όχι για να τελειώσουμε τον πόλεμο, αλλά για να αρχίσουμε τον επόμενο». Δηλαδή φανταστείτε ότι παίζετε πάνω στο σκάκι και σταματάει η παρτίδα, γιατί χάσατε κι εκεί που έχει σταματήσει, έχετε δικαίωμα να κρατήσετε τα πιόνια σας όπως είναι και μετά ξαναρχίζετε μια νέα παρτίδα, αλλά και με τα πιόνια που έχετε. Ή κάτι το ωραίο στο Shogun. Το Shogun φανταστείτε ότι είναι το ανάλογο απ' το σκάκι, αλλά όταν παίρνετε ένα κομμάτι από τον άλλον, έχετε δικαίωμα να του αλλάξετε το χρώμα και να το ξαναβάλετε όποτε θέλετε εσείς μέσα στην παρτίδα, που αν θέλετε είναι το ανάλογο του κατάσκοπου. Θα δείτε ότι οι παίχτες προσέχουν πάρα πολύ να μην χάσουν κανένα κομμάτι, γιατί ξέρουν ότι όχι μόνο μπορεί να το χάσουν, αλλά μετά θα τους ξανάρθει. Αυτό είναι του τύπου Δημοτικό Συμβούλιο που φεύγει ένας... Η ιδέα όμως είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους πριν τη δράση. Είναι πολλοί από εμάς που σκέφτονται ότι πρέπει να κάνουν κάτι. Πρέπει να κάνουν κάτι, είναι πολύ σημαντικό να κάνουν κάτι. Και λες «ρε μπουμπούνα, αφού δεν το σκέφτηκες. Τι θες να κάνεις; Σκέψου πρώτα αν πρέπει να κάνεις αυτό το πράγμα και μετά να το κάνεις.» Κι έχει ενδιαφέρον, γιατί πολύ συχνά ακούμε αυτήν την λέξη, αυτές τις εκφράσεις. Που δεν είναι σημαντικά τα λόγια, σημαντικά είναι οι πράξεις. Ρωτάω, οι πράξεις από ποιο πράγμα έρχονται;

ΚΟΙΝΟ: Από ανάγκη;

Νίκος Λυγερός: Όχι, δεν υπάρχει συχνά η ανάγκη. Ανάγκη είναι κάτι το οποίο αισθάνονται πολύ λίγοι. Οι πράξεις οι περισσότερες έρχονται από τύχη. Άμα υπήρχε μια ορθολογική σκέψη, τότε θα μπορούσε να επιβληθεί μια ανάγκη. Αυτό που ονομάζουμε συχνά «ανάγκη», στην πραγματικότητα είναι ανάγκες και οι ανάγκες δεν είναι η ανάγκη. Οι ανάγκες είναι αυτό που δημιουργείται όταν δεν έχουμε εξετάσει την ανάγκη. Κι έχουμε την εντύπωση ότι τώρα θα μπορέσουμε να κάνουμε μερικές κινήσεις για να λύσουμε τα προβλήματά μας, ενώ στην πραγματικότητα θα έπρεπε η ανάγκη να είναι από πριν. Και γι' αυτό έχει μεγάλη σημασία ο κώδικας που υπάρχει και στον Προμηθέα κι Επιμηθέα. Ο Προμηθέας είναι αυτός που ξέρει από πριν. Ο Επιμηθέας είναι αυτός που ξέρει από μετά.

Άρα η ιδέα είναι πώς να ξέρετε από πριν κάτι που δεν έχετε κάνει. Γιατί πολύ συχνά λέμε ότι είναι θέμα εμπειρίας. Η εμπειρία είναι απλώς ένα συνοθύλευμα απ' τα λάθη μας. Η ιδέα είναι πώς να κάνετε μια κίνηση χωρίς να την κάνετε. Παράδειγμα, έχετε μια χειροβομβίδα στο χέρι κι αναρωτιέστε αν λειτουργεί. Άρα είναι πολύ απλό. Την ανοίγετε, την πετάτε, σκάει. Είδατε ότι λειτουργεί. Μετά παίρνετε μια δεύτερη, έχετε

ξανά το ίδιο ερώτημα. Την ώρα της ανάγκης θα πρέπει να τη χρησιμοποιήσετε. Ναι, αλλά αν τη χρησιμοποιήσετε πριν, για να δείτε άμα λειτουργεί, δεν θα την έχετε την ώρα της ανάγκης. Άρα το πρώτο πρόβλημα είναι πώς να είστε σίγουροι ότι έχετε κάτι -ας μη βάλουμε χειροβομβίδες, ας πούμε ένα εργαλείο– και να ξέρετε ότι λειτουργεί πριν το λειτουργήσετε. Είναι ένα θέμα. Αυτό αναγκάζει τον άλλον να έχει μια στρατηγική κίνηση πριν κάνει την κίνηση. Και αυτό είναι το άλλο πρόβλημα, είναι ότι ο στόχος δεν ανήκει στη στρατηγική. Η επιλογή του στόχου δεν είναι στρατηγική. Είναι μετα-στρατηγική, είναι η στρατηγική που σκέφτεται τη στρατηγική. Η στρατηγική είναι απλώς μια διαδικασία που θα επινοήσει μέθοδο για να πετύχουμε το στόχο. Άρα βλέπετε ότι η νοημοσύνη είναι οι κινήσεις του πριν. Η στρατηγική, όπως πρέπει να λειτουργήσει στο αόρατο, είναι πώς θα κινηθώ πριν κινηθώ. Γιατί μόλις κινηθείτε, μπαίνετε στο χώρο της τακτικής και μετά μπορείτε να πείτε «λάθος κίνηση». Άρα πρέπει να έχετε ένα μοντέλο νοητικό, γιατί η νοόσφαιρα ενσωματώνει την πραγματικότητα. Πολύ συχνά θεωρούμε ότι όλα είναι μέσα στην πραγματικότητα. Είναι ένα στρατηγικό λάθος. Η νοόσφαιρα είναι πιο μεγάλη απ' την πραγματικότητα. Άρα, επειδή είναι πιο μεγάλη απ' την πραγματικότητα, μπορεί να διαχειριστεί πράγματα που δεν ανήκουν στην πραγματικότητα. Είναι αυτά που λέμε «εξωπραγματικά». Εμείς τα λέμε συνήθως εξωπραγματικά με μια αρνητική έννοια. Η καινοτομία είναι εξωπραγματική, διότι είναι αυτή που θα δημιουργήσει την επόμενη πραγματικότητα. Αν το πούμε αυτό, ότι θα κάνουμε μία κίνηση που θα δημιουργήσει την επόμενη πραγματικότητα, έχουμε την εντύπωση ότι είναι κάπως κλασικό. Αυτό όμως που δεν καταλαβαίνουμε είναι ότι αυτή η κίνηση, εφόσον είναι μέσα στην πραγματικότητα, πώς έχει επινοηθεί και είναι ικανή να κάνει επόμενη πραγματικότητα χωρίς να διατηρεί την ίδια πραγματικότητα; Πότε έφυγε για να δημιουργήσει το καινούριο; Στην πραγματικότητα ζει σε έναν χώρο που είναι εκτός πραγματικότητας κι είναι η νοόσφαιρα. Η νοόσφαιρα μην νομίσετε ότι είναι ένα αντικείμενο τόσο θεωρητικό. Άμα θέλετε να πιάσετε έναν χειροπιαστό τομέα, είναι η νομική. Η νομική παράγει πραγματικότητα, επειδή είναι εκτός πραγματικότητας. Δηλαδή αν πω εγώ «αποφασίζω ότι εδώ δεν υπάρχουν τρία μικρόφωνα», θα μου πείτε «αποκλείεται, υπάρχουν». Λέω λοιπόν, βγάζω μια νομοθεσία «όποιος βλέπει τρία μικρόφωνα, πάει φυλακή». Πόσα μικρόφωνα βλέπετε;

ΚΟΙΝΟ: Ένα.

Νίκος Λυγερός: (Γελώντας) Α, ρε Ελλάδα!

ΚΟΙΝΟ: Τέσσερα ήταν.

Νίκος Λυγερός: Όχι, αυτός που είπε τέσσερα την πάτησε. Ποιος είπε τέσσερα; Να δω ποιον θα βάλω μέσα. Ωπ, λάθος. Μέσα στο τέσσερα υπάρχει το τρία, φίλε. Μέσα...

ΚΟΙΝΟ: Δεν είπατε μόνο τρία.

Νίκος Λυγερός: Ναι, αυτό σου λέω. Επειδή δεν είπα ακριβώς αυτό, μου επιτρέπει να σε βάλω φυλακή χωρίς καμία παρανομία, γιατί το ένα ενσωματώνει το άλλο. Αυτό που έχει σημασία λοιπόν είναι η κίνηση πριν την κίνηση, η σκέψη πριν τη σκέψη. Και

εδώ σχετίζεται και με το περίφημο τσιτάτο του Schopenhauer είναι ότι «μπορούμε να κάνουμε ό, τι θέλουμε, αλλά δεν μπορούμε να θέλουμε ό, τι θέλουμε». Και το θέμα είναι πώς δημιουργούνται τα θέλω. Εδώ, λοιπόν, είναι το ίδιο με τη σκέψη. Η σκέψη πάνω στη σκέψη είναι συνείδηση. Άρα τότε πώς θα παράγουμε στρατηγική; Η στρατηγική μπορεί να παραχθεί μόνο μέσα από τη μετα-στρατηγική. Δηλαδή είναι όλες οι κινήσεις που θα σκεφτείτε πριν κάνετε τις κινήσεις. Άμα το σκεφτείτε, όταν παίξατε πρώτη φορά σκάκι, σας έδειξαν τις κινήσεις σε έναν χώρο που δεν υπήρχε. Σας έμαθαν τις κινήσεις απ' τα κομμάτια, ενώ δεν παιζόταν παρτίδα. Εσείς έχετε την εντύπωση ότι αυτό είναι φυσιολογικό, μα δεν είναι φυσιολογικό. Αυτό είναι εκτός σκακιστικής πραγματικότητας, γιατί το σκάκι είναι μόνο μέσα στην παρτίδα. Άρα σας βγάζουνε απ' την πραγματικότητα, μαθαίνετε κινήσεις οι οποίες είναι εξωπραγματικές, τις ενσωματώνετε μετά στην πραγματικότητα και θεωρείτε ότι είναι απόλυτα φυσιολογικό. Όταν θα μάθετε λοιπόν στρατηγική, θα δείτε ότι θα κάνετε ακόμα περισσότερο κινήσεις στην εξω-πραγματικότητα και αυτό θα σας επιτρέψει να είσαστε στην φάση του «βλέπω» κι όχι μόνο «κοιτάζω». Και αυτοί που κοιτάζουν μόνο και δεν βλέπουν θα λένε ότι προβλέπεται. Ενώ δεν προβλέπεται. Βλέπετε. Κι είναι ακριβώς το ίδιο με τις κινήσεις. Θα σας το πω αλλιώς. Αν έχετε μια στρατηγική σκέψη, την ώρα που θα σας πουν για τις κινήσεις των κομματιών, θα σκεφτείτε ήδη μερικά πράγματα. Θα σας πουν «το πiónι προχωράει ευθεία και τρώει διαγώνια». Το έχετε ακούσει όλοι. Γιατί;

ΚΟΙΝΟ: Γιατί έτσι είναι οι κανόνες.

Νίκος Λυγερός: Όχι, αυτό είναι όταν είσαι αυθαίρετη, γιατί δεν καταλαβαίνεις την ιστορία των κανόνων. Είναι ακριβώς το ίδιο που γίνεται και με τη νομοθεσία. Άμα δεν καταλαβαίνεις το νόμο, λες ότι είναι αυθαίρετος. Τώρα θα σου δείξω ότι είναι απόλυτα λογικό. Πες ότι το πiónι δεν τρώει διαγώνια και τρώει ευθεία. Δεν μπορεί να δημιουργηθεί μέτωπο. Εφόσον δεν μπορεί να δημιουργηθεί μέτωπο, δεν έχεις πεζικό. Εφόσον δεν έχεις πεζικό, δεν έχεις σταθερά σημεία όπου θα μπορείς να χρησιμοποιήσεις το ιππικό για να πάει πιο γρήγορα. Εφόσον δεν έχεις μέτωπο, δεν μπορείς να χρησιμοποιήσεις τον ίππο για να πηδήξεις πάνω απ' το μέτωπο. Άρα ο κανόνας της διαγώνιας είναι για να δημιουργηθεί μέτωπο. Θα μου πεις «αυτό όμως θα πρέπει να το έχεις αναλύσει». Όχι, γιατί υπάρχει ένας άλλος κανόνας που δίνει την εξήγηση. Κι είναι ο λεγόμενος *en passant*. Τι είναι ο *en passant*; Έχεις ένα πiónι στην αρχική του θέση κι έχει δικαίωμα να κάνει δύο τετράγωνα. Αν υπάρχει ένα πiónι διαγώνια -δίπλα του όμως, όχι στην αρχική θέση, αλλά στη διαγώνιά του- και κάνεις αυτήν την κίνηση, η *en passant* έχει δικαίωμα να σου φάει το πiónι διαγώνια, θεωρώντας ότι εσύ το προσπέρασες και την ώρα που το προσπέρασες κι έκανες τακ-τακ, αυτός σε έφαγε στο πρώτο τακ. Γιατί γίνεται αυτός ο κανόνας; Για να διατηρηθεί το μέτωπο. Γιατί αλλιώς θα περνούσε ο ένας δίπλα απ' τον άλλον με την ταχύτητα του διπλάσιου και μονού και θα είχαν αποφύγει το μέτωπο. Αν δεν έχουμε μέτωπο, δεν θα μπορούσαμε να είχαμε τη μοντελοποίηση. Άρα αν κοιτάξετε τώρα ορθολογικά όλες τις κινήσεις στο σκάκι, από κάθε κομμάτι, τότε θα δείτε ότι σας μιλάει ήδη για σκάκι με πολλούς παίκτες.

Ποια είναι η σύνδεση, ποια είναι η αναλογία; Όταν δεν καταλαβαίνουμε τους κανόνες, θεωρούμε ότι είναι αυθαίρετοι και τους ακολουθούμε επειδή «έτσι λέει». Όταν έχετε να κάνετε με έναν άσχετο κι όχι με έναν δάσκαλο, θα σας πει «έτσι είναι». «Α, αφού έτσι είναι, έτσι είναι.» Όλοι οι κανόνες που παίζονται στα παίγνια, τα οποία έχουν μια πολεμική προσέγγιση, έχουν όλα μια εξήγηση, η οποία εξήγηση όταν τις βάζουμε όλες μαζί, δημιουργούν ένα πλαίσιο το οποίο είναι το πολεμικό παίγνιο. Άρα δεν υπάρχει τίποτα το αυθαίρετο, απλώς υπάρχει έλλειψη νοημοσύνης όσον αφορά στη δημιουργία των κανόνων. Κι αυτό είναι πάρα πολύ σημαντικό, γιατί για όσους έχουν παίξει λίγο, θα καταλάβουν ξαφνικά γιατί ο ίππος πάει με γάμα. Θα καταλάβουν ξαφνικά γιατί ο αξιωματικός είναι πάντα στο ίδιο χρώμα. Θα καταλάβουν γιατί ο πύργος, που πάει μόνο οριζόντια και κάθετα, είναι στην γωνία. Η θέση του πύργου είναι αυτή που είναι η πιο αδύνατη στην εκκίνηση, γιατί δεν υπάρχει ποτέ πύργος μπροστά στα πιόνια. Άρα το θέμα είναι το ανάπτυγμα. Ξέρουμε λοιπόν ότι υπάρχει μια ισχυρή διάθεση για την ενεργοποίηση του πύργου, ο οποίος έχει ελάχιστη κινητικότητα στην αρχή. Άρα η ιδέα είναι πώς θα τον ενεργοποιήσουμε.

Και εδώ η στρατηγική θα σας φανεί κάπως παράξενη. Η στρατηγική μέσα στον χώρο των ανθρώπων ασχολείται με τους αδύναμους. Ενώ θα μπορούσατε να πείτε «μα, εντάξει, στρατηγική είναι απλώς το παίγνιο των ισχυρών». Στη στρατηγική όμως ξέρουμε ότι όλα παίζονται από τους αδύναμους, άρα το θέμα είναι πού θα τους τοποθετήσετε. Άμα τους τοποθετήσετε στρατηγικά, για παράδειγμα πιόνι, πιόνι μπροστά, πιόνι πίσω. Σας κάνει ένα τρίγωνο. Τα πιόνια είναι αδύναμα. Αυτή η δομή όμως είναι πολύ ισχυρή. Για να χτυπήσετε το πιόνι που είναι στην κεφαλή, που είναι αδύναμο και προστατεύεται από δύο αδύναμους, έχει ένα πρόβλημα ο αντίπαλος. Πρώτον, ή θα θυσιάσει ένα κομμάτι μεγαλύτερης αξίας ή μπορεί να κάνει μια ανταλλαγή, αλλά άμα κάνει μια ανταλλαγή, θα έρθει δεύτερο πιόνι ακριβώς στην ίδια θέση. Άρα δεν αλλάζει τίποτα. Αν θυσιάσει κομμάτι, ακόμα και να το πάρει, τότε θα χάσετε μπορεί και δύο πιόνια, αλλά θα έχετε ήδη ένα κέρδος. Άρα εδώ βλέπετε ότι η στρατηγική ασχολείται με δομές αδυναμίας. Και αυτό που επιτρέπει στους αδύναμους να είναι ισχυροί είναι οι δομές κι οι υποδομές. Παράδειγμα, παίρνετε ένα χαρτί A4. Τι πιο αδύναμο; Το κάνετε κύλινδρο, μου το βάζετε όρθιο έτσι, από πάνω μπορεί να αντέξει 14 κιλά. Στις πολεμικές τέχνες λοιπόν, άμα έχετε μαζί σας ένα τετράδιο και δεν έχετε τίποτα άλλο, μπορείτε να το κάνετε κυλινδρικό κι αμέσως έχετε κάτι που όταν θα χτυπήσετε, θα πονέσει ο άλλος. Γιατί θα πονέσει; Γιατί έχει την αντοχή που έχει ο κύλινδρος. Ο κύλινδρος μεταφέρει όλες τις δυνάμεις στις γωνίες και δεν υπάρχει γωνία άρα είναι παντού. Άρα το δυνατό χτύπημα που δέχεται, το βάρος που υποστηρίζει, μεταφέρεται στο ανύπαρκτο. Όπως το ανύπαρκτο είναι παντού, αντέχει περισσότερο από κάτι που έχει τέσσερις γωνίες και οι έδρες θα χάσουν τη δυναμική τους και κατά συνέπεια θα καταρρεύσει πιο γρήγορα. Άρα η ιδέα είναι πώς επιλέγω στρατηγικά τις αδυναμίες μου. Πώς διαχειρίζομαι τις ικανότητές μου. Πώς τις μετατρέπω σε ιδιομορφίες. Πώς αυτές οι ιδιομορφίες χρησιμοποιώντας μια δομή πιο πολύπλοκη μπορεί να χρησιμοποιήσει μια αντίσταση μέσω του χρόνου. Γιατί βέβαια για να παράγετε δομές, πρέπει να έχετε χάσει χρόνο. Για να έχετε χάσει χρόνο, πρέπει να έχετε δώσει σημασία στους αδύναμους. Οι αδύναμοι είναι άνθρωποι. Οι ισχυροί

είναι τα άτομα. Όταν τα άτομα πάνε όλα μαζί, συνήθως είναι για να εξοντώσουν τους αθώους. Έτσι λοιπόν γίνονται οι γενοκτονίες, ενώ όταν οι άνθρωποι δουλεύουν μαζί, παράγουν ένα έργο. Οι αδύναμοι είναι όπως οι τερμίτες. Ο τερμίτης ανήκει στα έντομα που τρώνε συνεχώς ξύλο κι είναι το ξύλο που πέφτει.

Άρα θέλω να σας πω απλώς, για να συνοψίσω, ότι μέσα στο χώρο του Ελληνισμού, όπου επινοήσαμε την έννοια της στρατηγικής, χρησιμοποιώντας τη νοημοσύνη μας, δεν καταλάβαμε ότι ήμαστε οι πιο ισχυροί του κόσμου. Καταλάβαμε πιο γρήγορα απ' τους άλλους πως ήμαστε αδύναμοι. Και γι' αυτό είμαστε ακόμα εδώ. Και γι' αυτό θα συνεχίσουμε να είμαστε εδώ. Γιατί θα εξελιχθεί αυτή η στρατηγική, διότι χρησιμοποιούμε τον χρόνο. Δίνουμε μεγάλη σημασία στη μνήμη, γιατί είναι η διαχείριση του χρόνου. Αγαπάμε την αλήθεια, γιατί είναι εναντίον της λήθης και γι' αυτό το λόγο μπορούμε να κάνουμε αυτή τη διάλεξη ακόμα και τώρα στα ελληνικά. Σας ευχαριστώ πολύ.