

29 Voda/
Propast40 Vysvobození/
Úleva

Soudržnost: Spojování lidí a věcí

V Číně byla tradičním modelem pro vytváření lidského společenství v politických či společenských organizacích rodina. Rodina znamená vůdce, kteří se starají o své následovníky a příslušníky skupin, jež vznikají a drží pospolu, aby si jejich členové navzájem pomáhali. Tuto stránku lidské interakce představují jas, zářivost a soudržnost Ohně. Oheň také vyjadřuje schopnost lidského srdce prohlédnout mlhou iluzí a rozpoznat pravdu. Tyto vlastnosti jsou pro život a úspěch v lidském snažení nezbytné. Hexagram 37 (Rodina) zobrazuje Vítr nahoře, který vychází z Ohně dole. Můžeme jít vpřed a šířit se nad zemí jako Vítr, protože máme za sebou podporu ostatních, své rodiny. Čáry v tomto hexagramu také zobrazují rodinné příslušníky (jednotlivé čáry) na jejich náležitých místech, spokojené se svou rolí a harmonicky spolupracující v zájmu společného blaha. V hexagramu 13 (Společenství) je podobná dynamika. Síla a vytrvalost Nebe je podporována upřímností a osvětleným myšlením Ohně. Pět jangových čar se sdružuje kolem jinové čáry na druhé pozici. Toto spojení vytváří potenciál k tomu, aby věci byly dotaženy do úspěšného konce. Nevytvářejí se „party“, ale vůdce na druhé pozici spojuje ostatní, aby prospěch z tohoto společenství měli všichni.



37 Rodina



13 Společenství

Přibývání a ubývání

Existují cykly hojnosti a nedostatku. V závislosti na kolísání jinu a jangu dochází k výkyvům v obou směrech. Pokud je v jednom směru nárůst nebo přebytek, nastává pokles nebo nedostatek někde jinde. Po hexagramu 41 (Úbytek/Pokles) následuje hexagram 42 (Přibývání). V Úbytku je Jezero dole a Hora nad ním. Úbytek se zpravidla odvozuje z hexagramu 11 (Mír). Třetí (jangová) čára v hexagramu 11 se přesouvá nahoru na nejvyšší pozici. Z toho, co je dole, bylo ubráno,

zatímco nahoře toho přibylo. To může být pozitivní nebo negativní. Pokud je stavba nahoře příliš těžká, může se zborit. Je to jako těžká Hora nad Jezerem. Jezero Horu neudrží. Stejně tak, pokud jsou uspokojovány jen zájmy jedinců na vrcholku společenské struktury na úkor těch dole, kteří tuto strukturu drží, nastává nerovnováha a vzniká potenciální možnost konfliktu.

Ubývání také může být pozitivní a přirozené – jde-li o to zbavit se nepodstatného, aby bylo možné jít dál, nebo něco obětovat a získat místo toho něco jiného. To je jezero, které se vypařuje a živí horu, jež díky tomu může kvést a na oplátku přispívat k obnovování jezera svými horskými bystřinami a dešťovými srážkami. Ve společenském řádu je úbytek harmonický, když každý něco získává, a tyto zisky vyrovnávají ztráty. To vyžaduje velice pečlivý úsudek a načasování. Na Úbytek se také můžeme dívat jako na metodu kultivace sebe sama: omezování ega, sebestřednosti, požitkářství a domýšlivosti a ukáznění svého ega s cílem zvýšení vnitřní vyrovnanosti a schopnosti jasného myšlení. To platí stejně tak pro jednotlivce, jako pro sociální skupiny.



11 Mír



41 Úbytek

12 Zastavení/
Zadrhnutí

42 Přibývání

Hexagram 42 (Přibývání) vzniká z hexagramu 12 (Zastavení/Zadrhnutí). V hexagramu 12 se Nebe a Země rozcházejí a navzájem se vzdalují. Nebe stoupá nahoru a Země klesá dolů. Čtvrtá (jangová) čára hexagramu 12 se přesouvá do dolního trigramu, takže tento trigram tím získává. Vzniklá kombinace představuje Vítr nad Hromem, dvě síly, které se přirozeně spojují a navzájem zvyšují svůj účinek. To je situace „win-win“, kdy si lidé navzájem aktivně pomáhají a jejich spolupráce přináší úspěch oběma stranám. Ti v mocnějších a vlivnějších pozicích jednají ve prospěch těch dole, kteří mají nižší postavení a vliv. Když lidé mají pocit, že mocným na jejich zájmech záleží, spolupracují, aby bylo možno dotáhnout obtížné úkoly a ambiciózní projekty do úspěšného konce. Prospěch z toho mají všichni. Přibývání také přináší další pohled na vnitřní kultivaci jedinců i sociálních skupin. Síla a pozornost směřují shora (zvenčí) dolů (dovnitř). To znamená soustředění na to podstatné, na základní problémy dané situace, nikoliv na vnější, okrajové otázky. Rovněž to zdůrazňuje hodnotu reciprocity.

Jestliže jsme pro ostatní přínosem a povznášíme je, bude je to inspirovat ke spolupráci s námi nebo k práci pro dobro celé skupiny, jíž jsme všichni součástí. Tato velkorysost bude nakonec odměněna.

Poselství *Knihy proměn*

Stále se vracející a překrývající se témata *Knihy proměn* vytvářejí předivo obrazů, jejichž ústředním motivem je to, jak každý z nás přistupuje ke svému životu ve všech oblastech mezilidské interakce. Ne vždy činí *Knihy proměn* rozdíly mezi skupinami. Ačkoliv často mluví o rodině nebo vládci a státu, tyto modely jsou vzájemně zaměnitelné. Proto lze principy *I-ťingu* uplatnit na kteroukoliv sociální skupinu, od jedince přes rodinu, podnik a společenskou organizaci různé velikosti a složitosti, až po vlády a státy. V úvodu ke *Knize proměn*, jehož autorem je Robert John Lynn, je výmluvně shrnut její význam a použitelnost:

[Otázkami, jimiž se *Knihy proměn* zabývá, jsou] vzájemná provázanost osobního charakteru a osudu; to, jak postavení definuje rozsah jednání; jak postavení a okolnosti definují vhodné způsoby chování; jak jednotlivec je vždy spojen s ostatními v síti vzájemně provázaných příčin a následků; jak se jeden soubor okolností nevyhnutelně mění ve druhý; jak změna sama je onou velkou konstantou – a pružná reakce na ni jediným klíčem ke štěstí a úspěchu. Máme před sebou soubor vhledů, které pronikají k samotné podstatě věcí a mohou promlouvat k této i ke kterékoliv jiné době – pokud je necháme.³²¹

Harmonie a rovnováha

Knihy proměn zdůrazňuje potřebu udržení harmonie a rovnováhy i v těch nejobtížnějších situacích. Čáry v hexagramech jsou málokdy dokonale a rovnoměrně vyvážené. To se vyskytuje jen ve velice málo situacích (hexagramech). Dokonalá rovnováha, která je statická a neměnná, vede ke stagnaci a zahnívání. Rovnováha je vlastně neustálé dynamické vyvažování, které je třeba sledovat a o něž je třeba pečovat. Rovnováha je ve své podstatě přímočará. Když jdeme po rušné ulici nebo udržujeme své auto v jízdním pruhu, daří se nám to díky tomu, že neustále provádíme drobné úpravy. V obou případech náš pohyb vyžaduje sledování rychlosti, odchylek doprava a doleva i toho, v jaké blízkosti jsme a jakou pozici zaujímáme ve vztahu k ostatním. To vyžaduje harmonii protikladů: doleva, doprava, příliš blízko, příliš daleko, příliš rychle, příliš pomalu atd.

Průběžné pozorování a sledování, přizpůsobování se, akce a reakce při chůzi i jízdě autem obvykle probíhají plynule a do jisté míry automaticky. Dobrý řidič nebo chodec to všechno zvládá hladce, bez náhlého zastavování a rozjezdů, všímá si, kde se v proudu pohybu otevírá prostor, a dokáže se vyhnout překážkám, ještě než se zcela projeví. To vyžaduje znalosti a zkušenosti, které jsou implicitní a vždy působí pod povrchem – jako něco, co nám již přešlo do krve, jakási „vnitřní moudrost těla“.

Moudrost

Implicitní moudrost lze pozorovat v řadě oblastí lidského snažení. Je to přesně to, k čemu se snažíme dopracovat při tréninku bojového umění baguazhang. Existuje v podobě intuitivní geniality velkých vojevůdců a kapitánů průmyslu, vyskytuje se v úspěšných organizacích a podnicích a v harmonických vztazích jednotlivce. Moudrost vyžaduje znalosti. Pouhé znalosti nebo poznatky v podobě informací však nestačí. Pokud se musíme spoléhat na tento typ znalostí a na formální proces rozhodování, může to být paralyzující, protože, jak jsme již dříve citovali Stephena Bungaye, větší množství informací vytváří větší šum a vyšší míru nejistoty.³²² To je opakem moudrosti – implicitního „vědění jak“. Proto se říká, že „znalosti jsou zdrojem moudrosti, a díky moudrosti se mohou znalosti dále prohlubovat.“³²³ Správné jednání ve správnou chvíli vyžaduje moudrost.

Vnitřní kultivace

Vyrovnanost a moudrost jsou výsledkem mnoha věcí, ale jejich bytostným zdrojem je průběžná vnitřní kultivace. Tím, že na sobě pracujeme, zvyšujeme šance na to, že se nám v životě bude dařit. Život a jeho proměny mohou vypadat chaoticky a je řada faktorů, které nám brání dosahovat takových výsledků, jaké si přejeme – to je to, co Clausewitz označuje jako „tření“ nebo „mlhu války“. Tato „mlha“, nejistota, do určité míry vyplývá z našich vlastních neklidných emocí. Pokud jí chceme proniknout, vyžaduje to důraz na takové lidské vlastnosti, které nám tyto emoce pomohou zvládnout.³²⁴ Nemůžeme sice mít vždy pod kontrolou svět kolem sebe, můžeme ale kontrolovat své reakce na něj – své emoce a způsoby uvažování. Tím, že budeme pěstovat svoji vnitřní sílu, můžeme překonat stagnaci nebo životní nesnáze. To vyžaduje upřímnost a kultivaci vnitřní pravdivosti – pochopení toho, kdo jsme a kam máme namířeno.

Konkrétní aplikace strategie v životě

Knihy proměn objasňuje mnoho principů umění proměny a myšlenkového nastavení, jaké je třeba si pěstovat, pokud chceme úspěšně splynout se změnami a nejistotou. Vojenské strategie nabízejí příklady toho, jak okamžiky nebezpečí a příležitosti zvládali velcí vojevůdci, a bojové umění baguazhang nabízí metodu cvičení těla a mysli, která pracuje se změnami a s proměnou. Jak ale tyto myšlenky uplatnit konkrétněji ve svém životě, ve vztazích a v práci? Abychom lépe pochopili strategii, je dobré mít před očima konkrétní příklady její aplikace. Proto je užitečné zkoumat strategie a změny v souvislosti s následujícími třemi oblastmi života a společenského styku.

1. Podnikání a práce
2. Společenské a rodinné vztahy
3. Seberealizace a životní dráha

Při pohledu na tyto tři oblasti nepochybně zjistíme, že se v mnohém opakují a překrývají, neboť jsou výsledkem svévolného rozdělení a stejně každá z nich nakonec zapadá do širšího vzorce změn. Součástí toho, co podnikáme v životě, je i to, co podnikáme na trhu, a součástí podnikání jsou konec konců i vztahy mezi lidmi. Ponechávám na čtenáři, aby si myšlenky ze kterékoli z těchto tří oblastí převedl na obě zbývající.

1. Aplikace strategických principů na podnikání a práci

V Asii je trh často popisován jako bojiště; díla strategů jako Mistr Sun, Zhuge Liang či Musaši Mijamoto jsou studována a interpretována a hledají se jejich aplikace v podnikatelské praxi. Zhuge Liangových *Patnáct pravidel pro generály* (viz Dodatek II) bylo nejedním autorem nově interpretováno jako strategie pro umění managementu.³²⁵ Také *Knihy proměn* je studována s cílem zlepšení výsledků v podnikání a řízení. Tento trend platí i na Západě, kde úspěchy a neúspěchy velkých vojevůdců jsou často převáděny na oblasti podnikání a financí. Co se z těchto rozličných zdrojů můžeme naučit?

Následující diskuse nebude řešit podnikatelské strategie v kontextu bojiště, na kterém se spolu střetávají velké firmy. Na toto téma existuje řada jiných knih, které se zabývají tím, jak ovládnout trhy a sebrat konkurenci vítr z plachet. Tyto otázky sice mohou zajímat manažery velkých společností, ale pro běžného

člověka zas tak užitečné nejsou. Přístup, který použijeme, bude takový, že se podíváme na základní principy managementu a řízení podniku v menším, provozním měřítku, které budou použitelné stejně tak pro jednotlivce, jako pro malou firmu nebo rozsáhlejší případ spolupráce na nějakém projektu.

Vize, plány, směřování a cíle

Každý podnik vychází z nějaké vize nebo směřování. Otázka zní: Měla by tato vize být převedena do konkrétních plánů a cílů? Na tuto otázku neexistuje jednoduchá odpověď. Tradiční přístup je ten, že se vytvoří byznys plán s dílčími kroky a s postupem jejich dotažení do daného cíle. Až příliš často to však nefunguje. Dlouhodobé plánování je v byznysu věc obtížná, ne-li nemožná, čistá fantazie. Je prostě příliš mnoho faktorů, které nemůžeme ovlivnit, včetně ekonomiky, měnících se podmínek na trhu, zákaznických potřeb, politických rozhodnutí, která se dotknou našeho podnikání – a v tomto seznamu bychom mohli pokračovat. Někteří podnikatelští stratégové, jako podnikatelé v oblasti softwaru Jason Fried a David Heinemeier Hansson, plány zcela zavrhnou, neboť je považují za téměř bezcenné dohady:

Když z dohadů uděláte plány, vstupujete na tenký led. Plány vedou k tomu, že o budoucnosti rozhoduje minulost. Dávají vám klapky na oči. „Jdeme tímto směrem, protože, no, protože jsme řekli, že tímto směrem půjdeme.“ A to je problém: Plány jsou neslučitelné s improvizací. A vy musíte být schopni improvizovat. Musíte být schopni využívat příležitostí, které se průběžně objevují. Někdy je třeba, abyste řekli: „Jdeme novým směrem, protože to dneska dává smysl.“ Také časový horizont dlouhodobých plánů je nesmysl. Nejvíce informací máte, když něco děláte, ne před tím, než vůbec začnete.³²⁶

Mnoho podnikatelských expertů s tímto přístupem v zásadě souhlasí. Stephen Bungay se domnívá, že bychom se neměli soustředit ani tak na plány, jako spíše na své záměry, protože ze záměrů lze odvodit celkové směřování. Bungay čerpá ze zkušeností a z díla polního maršála von Moltkeho, který byl přesvědčen, že vojenskou strategii je třeba považovat za systém možností volby a prostředků. Von Moltke se domníval, že plánovat lze jedině na samém začátku vojenské operace. Proslavil se výrokem: „Žádný operační plán si neudrží byt jen nějakou míru spolehlivosti déle než do prvního střetnutí s hlavními silami