48 ZÁKONŮ MOCI



Robert Greene

audiolibrix

48 ZÁKONŮ MOCI

Robert Greene, autor bestsellerů *The 48 Laws of Power* (*48 zákonů moci*), *The 33 Strategies of War* (*33 zákonů války*), *The Art of Seduction* (*24 zákonů svádění*), *Mastery* (*Mistrovství*), *The 50th Law* (50. zákon; spolu s 50 Centem), *The Laws of Human Nature* (*Zákony lidské přirozenosti*) a *The Daily Laws* (Každodenní zákony), je mezinárodně uznávaným odborníkem na mocenské strategie a lidské chování. Žije v Los Angeles.

Joost Elffers je producentem bestsellerů *The 48 Laws of Power* (*48 zákonů moci*), *The Art of Seduction* (*24 zákonů svádění*) a *The 33 Strategies of War* (*33 zákonů války*). Produkoval také bestsellery *The Secret Language of Birthdays* (Tajný jazyk narozenin), *The Secret Language of Relationships* (Tajný jazyk vztahů), *Play with Your Food* (Hrajte si s jídlem), *Tangram* a mnoho dalších. Žije v New Yorku.

48 ZÁKONŮ MOCI

Robert Greene
a Joost Elffers Books

48 ZÁKONŮ MOCI
Robert Greene a Joost Elffers Books

The 48 Laws of Power
Copyright © Joost Elffers and Robert Greene, 1998
All Rights Reserved.

Překlad: Tomáš Bíla
Jazyková korektura: Hana Cvrčková
Sazba: Nina Orlová
Obálka: Tereza Švarcová
Odpovědná redaktorka: Martina Antlová
Tisk: FINIDR s.r.o.





Vydalo Nakladatelství Audiolibrix
Makovského 1334/26, Řepy, 163 00 Praha 6
v roce 2026 jako svou 64. publikaci
První vydání

Připomínky: audiolibrix.cz/pripominky
Detail titulu: audiolibrix.cz/zakony-moci
Objednávky knih: audiolibrix.cz/objednavky

Při diskusi o knize použijte hashtag #zakonymoci
Kniha je dostupná také jako audiokniha
na audiolibrix.cz/zakony-moci

České vydání © Audiolibrix s. r. o. 2026
Všechna práva vyhrazena
audiolibrix.cz/nakladatelstvi

Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována
za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem
bez písemného souhlasu vydavatele.

ISBN 978-80-88494-81-2 (hardback)
ISBN 978-80-88494-82-9 (epub)
ISBN 978-80-88494-83-6 (pdf)

Anně Biller a mým rodičům

R. G.

PODĚKOVÁNÍ

Nejprve bych chtěl poděkovat Anně Biller, která mi pomáhala s rešeršemi a redakcí textů. Její neocenitelné postřehy zásadním způsobem ovlivnily formu a obsah této knihy. Bez ní by vůbec nevznikla.

Musím také poděkovat svému drahému příteli Michielu Schwarzovi, který mě přivedl do umělecké školy Fabrika v Itálii a tam mě seznámil s Joostem Elffersem, mým partnerem a producentem této knihy. Právě v intrikářském světě Fabriky jsme si s Joostem začali uvědomovat nadčasovost Machiavelliho a z našich diskusí v italských Benátkách vzešla tato kniha.

Rád bych poděkoval Henrimu Le Goubinovi, který mě během několika posledních let zásoboval machiavelistickými anekdotami, zejména o četných francouzských postavách, které v této knize hrají tak významnou roli.

Rád bych také poděkoval Lesovi a Sumiko Billerovým, kteří mi zapůjčili svou knihovnu o japonské historii a pomohli mi s částí knihy věnované japonskému čajovému obřadu. Stejně tak musím poděkovat své dobré přítelkyni Elizabeth Yang, která mi radila v otázkách čínské historie.

Kniha jako tato závisí do značné míry na kvalitě přípravných rešerší, a proto jsem obzvláště vděčný výzkumné knihovně Kalifornské univerzity v Los Angeles, kde jsem strávil mnoho příjemných dní listováním v jejích jedinečných sbírkách.

Svým rodičům, Laurette a Stanleymu Greeneovým, jsem nekonečně vděčný za jejich trpělivost a podporu.

A nesmím zapomenout na svého kocoura Borise, který mi během nekonečných dnů psaní dělal společnost.

Nakonec bych rád poděkoval i všem těm, kdo po celá léta dovedně využívali různé mocenské hry k tomu, aby mě manipulovali, mučili a zraňovali. Nic vám nezazlívám a děkuji vám za inspiraci k napsání této knihy.

Robert Greene

Dále bychom rádi poděkovali Susan Petersen a Barbaře Grossman, vydavatelkám z nakladatelství Penguin, za jejich víru v tuto knihu; redaktorce Molly Stern, která na celý projekt dohlížela jménem nakladatelství Viking Penguin; Sophii Murer za její nový klasický design; Davidu Frankelovi za úpravu textu; Ronimu Axelrodovi, Barbaře Campo, Faye Zimet, Joeu Eagleovi, Radze Pancham, Marii Timell, Michaelu Fragnitovi a Eng-Sanu Khoovi.

Robert Greene
Joost Elffers

OBSAH

PŘEDMLUVA *strana 17*

ZÁKON PRVNÍ *strana 27*
NIKDY SE NESNAŽTE ZASTÍNIT SVÉHO PÁNA
Vždy dbejte na to, aby se vám všichni nad vámi cítili pohodlně nadřazeni. Snažte se jim zalíbit a udělat dobrý dojem, ale nedávejte příliš okatě najevo své nadání, neboť byste mohli dosáhnout pravého opaku – vyvolat v nich strach a nejistotu. Nechte své pány vynikat víc, než by si zasloužili, a dosáhnete vrcholu moci.

ZÁKON DRUHÝ *strana 37*
NIKDY SE NESPOLÉHEJTE NA SVÉ PŘÁTELE,
NAUČTE SE VYUŽÍVAT SVÝCH NEPŘÁTEL
Dávejte si pozor na přátele – zradí vás rychle, protože mají blízko k tomu, aby vám záviděli. Navíc se rádi nechají rozmazlovat a stávají se z nich tyrani. Zajistěte si služby někdejšího nepřítele a bude vám věrnější než přítel, protože má co dokazovat. Vlastně je třeba bát se spíš přátel než nepřátel. Pokud žádné nepřátele nemáte, najděte si způsob, jak si nějaké nadělat.

ZÁKON TŘETÍ *strana 47*
NEPROZRAZUJTE SVÉ ÚMYSLY
Udržujte lidi v napětí a nejistotě tím, že nikdy nebudete vysvětlovat účel vašich kroků. Pokud nikdo netuší, co máte v úmyslu, nemůže si připravit obranu. Vytvářejte kouřové clony, svádějte druhé na falešnou stopu, a až zjistí, co máte za lubem, bude už příliš pozdě.

ZÁKON ČTVRTÝ *strana 67*
VŽDY ŘÍKEJTE MÉNĚ, NEŽ JE TŘEBA
Pokud se snažíte lidi okouzlit slovy, pak čím více toho řeknete, tím obyčejnější se jim budete zdát a tím menší nad nimi budete mít moc. I kdyby to, co chcete říct, bylo docela banální, vyzní to zajímavěji, pokud to podáte neurčitě, mnohoznačně a s úsměvem sfingy. Mocní lidé své okolí ohromují a ovládají tím, že říkají jen málo. Čím více toho řeknete, tím větší je šance, že prozradíte příliš.

ZÁKON PÁTÝ *strana 75*
DOBRÁ POVĚST JE DŮLEŽITÁ – OPATRUJTE JI JAKO OKO V HLAVĚ
Dobrá pověst je základem mocenského postavení. Samotnou pověstí můžete zastrašovat a porážet protivníky; jakmile o ni přijdete, stáváte se zranitelnými a budete čelit útokům ze všech stran. Vybudujte si neochvějnou reputaci. Buďte vždy připraveni čelit útokům a odvracejte je dřív, než přijdou. Sami se naučte ničit své protivníky tím, že poškodíte jejich pověst a potom ustoupíte stranou a necháte veřejné mínění, ať je odpraví.

ZÁKON ŠESTÝ *strana 87*
ZA KAŽDOU CENU SI ZÍSKEJTE POZORNOST
Všechno posuzujeme podle toho, jak se to jeví; co nikdo nevidí, nemá žádnou hodnotu. Nikdy nedopusťte, abyste se ztratili v davu nebo upadli v zapomnění. Vyčnívejte. Za každou cenu buďte nápadní. Staňte se středem pozornosti, protože budete vypadat větší, nápadnější, tajuplnější než mdlá a nevýrazná masa ostatních.

ZÁKON SEDMÝ *strana 101*
NECHTE ZA SEBE PRACOVAT OSTATNÍ, ALE
VŽDY SI PŘISVOJTE ZÁSLUHY
Využívejte moudrost, znalosti a píli druhých k vlastnímu prospěchu. Nejenže vám jejich pomoc ušetří cennou energii, dodá vám auru rychlosti a efektivity. Časem upadnou vaši pomocníci v zapomnění a svět si bude pamatovat jen vás. Nikdy nedělejte sami, co za vás mohou udělat druzí.

ZÁKON OSMÝ *strana 109*
POSTAREJTE SE, ABY DRUZÍ PŘIŠLI ZA VÁMI –
TŘEBA I POMOCÍ NÁVNADY
Pokud druhého donutíte jednat, pak jste pánem situace. Vždy je lepší donutit druhého, aby přišel za vámi – tím pádem se musí zříct vlastních plánů. Nalákejte ho na vidinu obrovského zisku, pak zaútočte. Karty držíte v rukou vy.

ZÁKON DEVÁTÝ *strana 119*
PROSAZUJTE SE ČINY, NE HÁDKAMI
Kdykoli se vám zdá, že jste hádkou dosáhli krátkodobého úspěchu, jde ve skutečnosti o Pyrrhovo vítězství. Nevraživost a odpor, který jste vyvolali, přetrvá déle než dočasná změna názoru. Mnohem účinnější je vnutit ostatním svou vůli činy, aniž byste řekli jediné slovo. Nemluvte, jednejte.

ZÁKON DESÁTÝ *strana 127*
VYHÝBEJTE SE NEŠŤASTNÝM LIDEM A SMOLAŘŮM, JSOU NAKAŽLIVÍ
Na cizí smůlu můžete umřít – duševní rozpoložení je stejně nakažlivé jako nemoci. Možná se vám zdá, že zachraňujete tonoucího, ale ve skutečnosti se sami řítíte do záhuby. Nešťastní na sebe občas smůlu sami přivolávají – a přivolají ji i na vás. Vyhledávejte raději společnost spokojených a šťastlivců.

ZÁKON JEDENÁCTÝ *strana 135*
SNAŽTE SE, AŤ NA VÁS JSOU DRUZÍ ZÁVISLÍ
Chcete-li si uchovat svou nezávislost, snažte se být pro druhé nepostradatelní. Čím více vás potřebují, tím větší svobody požíváte. Dokud na vás závisí jejich štěstí a blahobyt, nemusíte se ničeho obávat. Z toho, co umíte, neučte nikoho tolik, že by vás přestal potřebovat.

ZÁKON DVANÁCTÝ *strana 145*
ODZBROJTE SVOU OBĚŤ SELEKTIVNÍ UPŘÍMNOSTÍ A VELKORYSOSTÍ
Jeden čestný a upřímný krok přebije tucty nepoctivých. Srdečným, velkorysým gestem si lze získat i toho nejostražitějšího člověka. A jak svou selektivní upřímností jednou prorazíte jeho obranu, můžete ho podvádět a manipulovat s ním dle libosti. Stejnému účelu poslouží i dobře načasovaný dárek – trojský kůň.

ZÁKON TŘINÁCTÝ *strana 153*
KDYŽ DRUHÉ ŽÁDÁTE O POMOC, NEAPELUJTE NA JEJICH LASKAVOST NEBO VDĚK, ALE NA JEJICH VLASTNÍ PROSPĚCH
Chcete-li svého spojence požádat o pomoc, nenamáhejte se připomínat mu, co všechno jste pro něj v minulosti sami udělali. Raději na své žádosti nebo na vašem spojenectví zdůrazněte to, co prospěje jemu samotnému, a vyzdvihujte to nade vše ostatní. Každý vám ochotně pomůže, když za tím uvidí především vlastní prospěch.

ZÁKON ČTRNÁCTÝ *strana 161*
TVAŘTE SE JAKO PŘÍTEL, JEDNEJTE JAKO AGENT
Nejdůležitější je vědět, kdo proti vám stojí. Nechte své špehy shromažďovat cenné informace, které vám pomohou plánovat další kroky. Anebo ještě lépe, staňte se špehem sami. Naučte se sondovat během zdvořilostního rozhovoru a klást nepřímé otázky, které odhalí slabiny a úmysly druhých. Neexistuje situace, která by nebyla příležitostí dozvědět se něco nového.

ZÁKON PATNÁCTÝ *strana 169*
NEMĚJTE S NEPŘÍTELEM SLITOVÁNÍ
Už od dob Mojžíšových všichni velcí vůdci vědí, že obávaného nepřítele je třeba naprosto rozdrtit. (Někteří se na vlastní kůži přesvědčili i o tom, co se může stát v opačném případě.) Zůstane-li třeba jen jeden doutnající uhlík, oheň se časem znovu rozhoří. Může se zdát, že zbytečně ztrácí čas, kdo nenechá kámen na kameni, ale oč víc ztratí ten, kdo zaváhá na půli cesty? Nepřítel znovu posbírá síly a bude se chtít pomstít. Nestačí nad ním zvítězit, je třeba ho rozdrtit.

ZÁKON ŠESTNÁCTÝ *strana 179*
BUĎTE DRUHÝM LIDEM VZÁCNÍ
Čeho je příliš, ztrácí na hodnotě. Čím víc jste vidět a slyšet, tím obyčejnější se zdáte být. Pokud jste si v určité skupině již vydobyli své místo, krátkodobá nepřítomnost může vést k tomu, že se o vás začne více mluvit. Naučte se, kdy kde nebýt, a zvyšujte svou vlastní hodnotu tím, že vaše přítomnost bude vzácná.

ZÁKON SEDMNÁCTÝ *strana 189*
UDRŽUJTE DRUHÉ V NAPĚTÍ:
VYTVOŘTE SI AURU NEVYPOČITATELNOSTI
Uklidňuje nás, co dobře známe, a i v činech druhých rádi vidíme pravidelnost a předvídatelnost. Když dovedeme odhadnout, co udělají, jako bychom je měli pod kontrolou. A teď to otočte: Buďte sami záměrně nepředvídatelní. Nekonzistentní chování, které nedává žádný smysl, všechny kolem vás zaměstná snahou je pochopit. V extrémním případě můžete touto taktikou zastrašovat a děsit.

ZÁKON OSMNÁCTÝ *strana 199*
NEHLEDEJTE BEZPEČÍ ZA HRADBAMI
PEVNOSTI – IZOLACE JE NEBEZPEČNÁ
Svět je plný nástrah a nepřátelé číhají na každém kroku – je tedy nezbytné myslet na vlastní bezpečí. Nejrozumnějším řešením se zdá být pevnost. Ale izolace s sebou přináší více rizik, než před kolika vás chrání – odříznete se od cenných informací, stanete se podezíravějšími a uděláte ze sebe snadný cíl. Účinnější je vmísit se mezi lidi, hledat spojence a ztratit se nepřátelům uprostřed davu.

ZÁKON DEVATENÁCTÝ *strana 209*
MĚJTE PŘEHLED O TOM, S KÝM JEDNÁTE –
NEDĚLEJTE SI NEPŘÁTELE, KTERÉ NECHCETE
Lidé jsou různí a vy nikdy nesmíte předpokládat, že na vaše strategie budou všichni reagovat stejně. Najdou se i tací, kteří vám zradu nebo porážku nikdy neodpustí a po zbytek života budou čekat na příležitost k pomstě. Jsou to vlci v rouše

beránčím. Vy si své oběti a své protivníky vybírejte s rozvahou, ať proti sobě nepopudíte ty, koho za nepřátele opravdu mít nechcete.

ZÁKON DVACÁTÝ *strana 219*
NIKOMU NIC NESLIBUJTE
Jen blázen spěchá, aby dal najevo, na čí straně stojí. Neslibujte svou věrnost nikomu a ničemu, jen sobě samým. Pokud si zachováte svou nezávislost, budete moci ovládat druhé – manipulovat s nimi, štvát je proti sobě navzájem nebo je přimět, aby vás následovali.

ZÁKON DVACÁTÝ PRVNÍ *strana 235*
ULOVTE NAIVKU NA VLASTNÍ NAIVITU –
HRAJTE JEŠTĚ VĚTŠÍHO HLUPÁKA
Nikdo nechce být před druhými za hlupáka. Tento trik spočívá v tom, abyste ve své oběti vzbudili pocit, že je chytrá – a nejen chytrá, ale chytřejší než vy sami. Jakmile tomu uvěří, už nikdy vás nebude podezírat, že byste s ní měli nekalé úmysly.

ZÁKON DVACÁTÝ DRUHÝ *strana 245*
POUŽÍVEJTE TAKTIKU KAPITULACE:
PROMĚŇTE SVOU SLABOST VE VÝHODU
Když je zřejmé, že váš protivník má navrch, nebojujte jen ze cti; raději se vzdejte. Kapitulací získáte čas na zotavení, příležitost trápit a dráždit svého přemožitele i vyhlídku na to, že jeho moc jednou zeslábne. Nedopřejte nikomu požitek z toho, že by vás porazil v boji – vzdejte se dřív, než k němu dojde. Tím, že nastavíte druhou tvář, svého protivníka rozčílíte a vyvedete z míry. Proměňte kapitulaci v nástroj moci.

ZÁKON DVACÁTÝ TŘETÍ *strana 255*
SOUSTŘEĎTE SVÉ SÍLY
Šetřete síly a energii a soustřeďte je do jednoho bodu. Objevíte-li zlatonosnou žílu, získáte víc, když ji vytěžíte do hloubky, než když budete bez rozmyslu kopat mělké jamky všude kolem – intenzivní přístup vždy překoná ten extenzivní. Totéž platí i o zdroji moci: Najděte si klíčového patrona, tučnou dojnou krávu, která vás dokáže zásobovat mlékem ještě hodně dlouho.

ZÁKON DVACÁTÝ ČTVRTÝ *strana 263*
HRAJTE DOKONALÉHO DVOŘANA
Dokonalý dvořan miluje svět, v němž se vše točí kolem moci a politické obratnosti. Ovládl umění nepřímého působení; lichotí, pochlebuje nadřízeným a ostatní ovládá zcela nepřímým a nenápadným způsobem. Osvojte si a dodržujte zákony dvorského chování a vaše hvězda bude stoupat výš a výš.

ZÁKON DVACÁTÝ PÁTÝ *strana 281*
BUĎTE, KÝM CHCETE BÝT
Nepřijímejte úlohy, které vám vnucuje společnost. Staňte se tím, kým sami chcete; vytvořte si identitu, která vzbuzuje pozornost a nikoho nenudí. Buďte pánem vlastní image, ne tím, koho z vás chtějí mít druzí. Prokládejte svá veřejná vystoupení dramatickými gesty – vytvořte postavu v nadživotní velikosti a získejte její moc.

ZÁKON DVACÁTÝ ŠESTÝ *strana 293*
MĚJTE VŽDY ČISTÉ RUCE
Buďte pro druhé vzorem zdvořilosti a výkonnosti. Nikdy si nešpiňte ruce chybami a zlými činy. Zachovávejte si dobrou pověst a na špinavou práci si najděte někoho jiného.

ZÁKON DVACÁTÝ SEDMÝ *strana 313*
VYUŽÍVEJTE VÍRY DRUHÝCH A VYTVOŘTE SI KULT OSOBNOSTI
Většina lidí touží po tom, aby mohli v něco věřit. Využijte této touhy a nabídněte jim cíl hodný následování. Neslibujte nic konkrétního, ale nabízejte naději; vyzdvihujte nadšení nad rozum a soudnost. Vytvořte pro své učedníky rituály a nechte je přinášet oběti. V prostředí, kde schází organizované náboženství, vám jejich víra dodá nepředstavitelnou moc.

ZÁKON DVACÁTÝ OSMÝ *strana 327*
POUŠTĚJTE SE DO VĚCÍ NAPLNO
Pokud si nějakým krokem nejste jistí, ani se o něj nepokoušejte. Vaše pochyby a váhání se projeví na tom, jak jej provedete. Bázlivost je nebezpečná; je lepší se do všeho pouštět po hlavě. Chyby, kterých se dopustíte pro přemíru odvahy, se dají snadno napravit ještě větší odvahou. Statečnému se všichni obdivují, ale opatrného nikdo nevyzdvihuje.

ZÁKON DVACÁTÝ DEVÁTÝ *strana 339*
DOMÝŠLEJTE VŠECHNO AŽ DO KONCE
Konec dobrý, všechno dobré. Domýšlejte své plány až do konce, berte v potaz všechny možné následky, překážky a nečekané zvraty, které by vaši tvrdou práci mohly znehodnotit nebo její plody přisoudit druhým. Budete-li vždy plánovat až do konce, nic vás nezaskočí a vždy budete vědět, kdy přestat. Napovídejte šťastně a pomáhejte utvářet budoucnost tím, že o ní budete přemýšlet s velkým předstihem.

ZÁKON TŘICÁTÝ *strana 351*
PŘEDSTÍREJTE, ŽE SVÝCH ÚSPĚCHŮ
DOSAHUJETE BEZ SEBEMENŠÍHO ÚSILÍ
Všechno, co děláte, musí působit přirozeně a nenuceně. Ať je za tím tvrdá práce, nebo rafinované triky, nesmí to navenek být poznat. Když se rozhodnete jednat, tvařte se, jako by vás to nic nestálo. Ještě lépe – tvařte se, jako byste mohli udělat mnohem víc. Odolejte pokušení dát druhým nahlédnout, jak tvrdě pracujete, a nikomu neukazujte své triky, nebo je jednoho dne použije proti vám.

ZÁKON TŘICÁTÝ PRVNÍ *strana 363*
DÁVEJTE NA VÝBĚR – DONUŤTE OSTATNÍ HRÁT
S KARTAMI, KTERÉ JIM ROZDÁTE
Nejlepší podvod je ten, který dává podvedenému na výběr: Oběť si připadá, že má věci pod kontrolou, přestože ji ovládáte jako loutku. Stavte lidi před rozhodnutí, která dopadnou ve váš prospěch, ať už se rozhodnou jakkoli. Donuťte je volit méně špatnou ze dvou možností, které jsou pro vás obě přijatelné. Takové dilema je jako býčí rohy – ať se rozhodnou tak, či onak, na jeden z nich se napíchnou.

ZÁKON TŘICÁTÝ DRUHÝ *strana 375*
PODNĚCUJTE PŘEDSTAVIVOST DRUHÝCH
Pravdě je často lepší se vyhnout, protože bývá nepěkná a špatně se poslouchá. Neupozorňujte na ni, pokud nejste připraveni na hněv, který s sebou přinese rozladění z prozření. Život je těžký a únavný a lidé, kteří spřádají romantické iluze, jsou jako oázy v poušti: Všichni se k nim stahují. Podněcovat fantazii druhých dává člověku velikou moc.

ZÁKON TŘICÁTÝ TŘETÍ *strana 385*
U KAŽDÉHO NAJDĚTE JEHO SLABINU
Tak jako každé opevnění má své nejslabší místo, má každý člověk svoji slabinu. Většinou jde o nejistotu, neovladatelnou emoci nebo potřebu; může to být také utajovaná rozkoš. Tak či onak, jakmile ji najdete, můžete ji využít ve svůj prospěch.

ZÁKON TŘICÁTÝ ČTVRTÝ *strana 401*
CHOVEJTE SE JAKO KRÁL A LIDÉ SE K VÁM
BUDOU CHOVAT JAKO KE KRÁLI
To, jak se chováte, mnohdy předurčuje, jak se k vám budou chovat druzí. Budete-li se jevit vulgární a prostí, ztratíte časem jejich úctu. Král ctí svůj vlastní majestát, a tím si získává uznání druhých. Jednejte sebejistě a královsky, a druzí ve vás uvidí člověka, který se zrodil pro to, aby nosil korunu.

ZÁKON TŘICÁTÝ PÁTÝ *strana 413*
OVLÁDNĚTE UMĚNÍ NAČASOVÁNÍ
Za žádných okolností nespěchejte. Spěch prozrazuje, že nemáte kontrolu nad sebou samotnými ani nad časem. Za každých okolností se chovejte klidně, jako byste věděli, že všechno za vámi časem přijde samo. Vyhledávejte příhodné okamžiky; snažte se odhadnout ducha doby a trendy, které vás vynesou k moci. Naučte se ustoupit, pokud ještě nenastal ten pravý čas, a nelítostně udeřit, když přijde.

ZÁKON TŘICÁTÝ ŠESTÝ *strana 425*
PŘEHLÍŽEJTE VĚCI, KTERÉ NEMŮŽETE MÍT.
DĚLAT, ŽE NEEXISTUJÍ, JE NEJLEPŠÍ TAKTIKA
Budete-li se zaobírat maličkostmi, dodáváte jim na významu a platnosti. Pozornost, kterou věnujete svému nepříteli, mu dodává sílu a drobná chyba se zdá být větší a nápadnější, jakmile ji začnete opravovat. Víte-li o něčem, co nemůžete mít, přehlížejte to. Čím méně zájmu projevíte, tím mocnější se budete jevit.

ZÁKON TŘICÁTÝ SEDMÝ *strana 437*
VYTVÁŘEJTE NEZAPOMENUTELNOU PODÍVANOU
Velkolepé vystupování a oslnivá symbolická gesta vám dodají zdání moci – takové věci nelze přehlédnout. Vytvářejte pro lidi ve vašem okolí nezapomenutelnou podívanou plnou úchvatných obrazů a silných symbolů, které posílí váš význam. Budou-li všichni kolem oslněni, nikdo si nevšimne, co ve skutečnosti děláte.

ZÁKON TŘICÁTÝ OSMÝ *strana 447*
MYSLETE SI, CO CHCETE, ALE CHOVEJTE SE JAKO OSTATNÍ
Budete-li si zakládat na tom, jak jdete proti proudu, a vychloubat se svými nekonvenčními nápady a neortodoxními postupy, lidé si řeknou, že jen toužíte po pozornosti a považujete se za něco lepšího – a potom najdou způsob, jak vás za takovou povýšenost potrestat. Splynout s davem je mnohem bezpečnější. Sdílejte svou výjimečnost s tolerantními přáteli a s těmi, kdo ji dovedou ocenit.

ZÁKON TŘICÁTÝ DEVÁTÝ *strana 457*
KALTE VODU A CHYTEJTE RYBY
Hněv a emoce jsou kontraproduktivní. Snažte se zůstat vždy klidní a objektivní. Ale pokud se vám podaří rozrušit své nepřátele, získáte jednoznačnou výhodu. Vyveďte své protivníky z rovnováhy. Najděte jejich libůstku nebo slabinu, kterou je můžete rozhodit, a máte nakročeno k vítězství.

ZÁKON ČTYŘICÁTÝ *strana 467*
POHRDNĚTE JÍDLEM ZDARMA
Cokoli se vám nabízí zdarma, bývá podezřelé – většinou je v tom nějaký háček nebo skrytý závazek. Co má svou hodnotu, za to se platí. A tím, že za sebe budete platit, se vyhnete závazkům, pocitu viny a úskokům. Často je moudřejší zaplatit plnou cenu – k dokonalosti se nedá dojít zkratkou. Nešetřete penězi a udržujte je v oběhu; štědrost je známkou moci a jako taková vábí další moc.

ZÁKON ČTYŘICÁTÝ PRVNÍ *strana 485*
NECHOĎTE VE STOPÁCH VELIKÁNŮ
Co přijde jako první, zdá se vždy lepší a nápaditější než to, co následuje. Pokud se stanete nástupcem velkého člověka nebo jste dítkem slavných rodičů, budete muset dosáhnout dvojnásob významného úspěchu, abyste je zastínili. Dbejte na to, abyste se neztráceli v ničím stínu a nenechali se spojit s minulostí, kterou nemůžete nijak ovlivnit. Svrhněte panovačné předky, rozbořte jejich odkaz a vydejte se svým směrem.

ZÁKON ČTYŘICÁTÝ DRUHÝ *strana 499*
ZABIJTE BERANA A OVCE SE ROZPRCHNOU
Rozbroje lze často vysledovat zpět k jedinému silnému jedinci – k arogantnímu závistivci, který popichuje ostatní a otravuje náladu ve společnosti. Pokud takovému člověku dáte prostor, podlehnou jeho vlivu další a další. Nečekejte, až se řady jeho stoupenců rozrostou, a nevyjednávejte s ním – takoví lidé jsou nenapravitelní. Neutralizujte jeho škodlivý vliv tím, že ho zcela izolujete nebo se ho nadobro zbavíte. Zlikvidujte vůdce a stádo se rozprchne do všech stran.

ZÁKON ČTYŘICÁTÝ TŘETÍ *strana 509*
PRACUJTE NA SRDCÍCH A MYSLÍCH DRUHÝCH
Donucování vyvolá reakci, která se nakonec obrátí proti vám. Musíte druhé přimět k tomu, aby vám chtěli *vyhovět. Člověk, kterého si získáte na svou stranu, se stane vaším věrným pěšákem. A získat si druhé znamená pracovat na jejich psychologii a slabinách. Zmírněte jejich odpor tím, že se zaměříte na jejich emoce – na to, co milují a čeho se bojí. Přehlížejte srdce a mysli druhých a začnou vás nenávidět.*

ZÁKON ČTYŘICÁTÝ ČTVRTÝ *strana 521*
ODZBROJTE A ROZČILTE DRUHÉ POMOCÍ ZRCADLENÍ
Zrcadlo odráží skutečnost, ale zároveň je ideálním nástrojem podvodníka. Když zrcadlíte chování svých nepřátel a děláte přesně to, co oni, nedokážou odhadnout vaše záměry. Zrcadlením je ponižujete a zesměšňujete, čímž je můžete vyvést z míry; když jejich povaze nastavíte zrcadlo, svádíte je zdáním, že sdílíte jejich

hodnoty; když nastavíte zrcadlo jejich činům, uštědříte jim lekci. Jen málokdo odolá účinkům zrcadlení.

ZÁKON ČTYŘICÁTÝ PÁTÝ *strana 541*
MLUVTE O NUTNOSTI ZMĚN, ALE NIKDY
NEMĚŇTE MOC VĚCÍ ZÁROVEŇ
V abstraktní rovině všichni chápou, že změna je nutná, ale ve všedním životě jsou lidé otroky vlastních zvyků. Příliš velké změny je děsí a vyvolávají odpor. Pokud jste moc získali teprve nedávno, dejte najevo, že respektujete staré pořádky. Pokud je změna nutná, podávejte ji jako vylepšení minulosti.

ZÁKON ČTYŘICÁTÝ ŠESTÝ *strana 553*
NIKDY NEVYVOLÁVEJTE ZDÁNÍ DOKONALOSTI
Vypadat lépe než ostatní je vždycky riskantní, ale nejhorší je budit zdání, že nemáte žádné chyby ani slabiny. Závist plodí mlčenlivé nepřátele. Je moudré čas od času projevit nedokonalost nebo se přiznat k neškodnému zlozvyku, abyste se vyhnuli závisti a jevili se přístupnější. Jen bohové a mrtví mohou beztrestně budit zdání dokonalosti.

ZÁKON ČTYŘICÁTÝ SEDMÝ *strana 567*
NEPŘEKRAČUJTE CÍL, KTERÝ JSTE SI STANOVILI;
I VE VÍTĚZSTVÍ JE DOBRÉ VĚDĚT, KDY PŘESTAT
V okamžiku vítězství se ocitáme jen krůček od katastrofy. V zápalu boje je snadné nechat se strhnout arogancí a přehnanou sebedůvěrou; zajít dál, než jste měli v úmyslu, a nadělat si víc nepřátel, než dokážete porazit. Nedovolte, aby vám úspěch stoupl do hlavy, a nezapomínejte na strategii a pečlivé plánování. Dosáhněte svého cíle a zastavte se.

ZÁKON ČTYŘICÁTÝ OSMÝ *strana 578*
BUĎTE PROMĚNLIVÍ
Vezmete-li na sebe jakoukoli konkrétní podobu, vydáte-li se za zřejmým cílem, vystavujete se útoku druhých. Nebuďte ničím, co by nepřítel dokázal uchopit; buďte bez tvaru a věčně v pohybu. Přijměte skutečnost, že nic není neměnné a žádný zákon neplatí věčně. Nejlepší způsob obrany je zůstat proměnliví jako voda a nespoléhat se na stabilitu nebo trvanlivost řádu. Změna je život.

CITOVANÉ ZDROJE *strana 597*

REJSTŘÍK *strana 599*

PŘEDMLUVA

Pocit, že nad děním ve svém okolí nemáme žádnou moc, je pro nás obecně nesnesitelný – když si připadáme bezmocní, je nám z toho mizerně. Nikdo nechce mít méně moci, každý jí chce mít co nejvíc. Ale dávat otevřeně najevo, že toužíme po moci, může být v dnešním světě docela nebezpečné. Navenek bychom měli působit férově a slušně. Musíme tedy moc získávat nenápadně – být milí, ale lstiví; hrát za tým, ale prosazovat vlastní zájmy.

Tato nikdy nekončící dvojí hra připomíná mocenskou dynamiku a intrikánství na dvorech starých vladařů a aristokratů. V celé historii lidstva se kolem osoby panovníka – krále, královny, císaře, vůdce – formovala skupina dvořanů, kteří se nacházeli v delikátní pozici: Na jednu stranu museli sloužit svým pánům, ale kdyby se začalo zdát, že se jim podbízejí, kdyby se příliš okatě snažili získat jejich přízeň, ostatní dvořané kolem nich by si toho všimli a intrikovali proti nim. Museli se tedy o přízeň panovníka ucházet nenápadně. A i zkušení dvořané, kteří byli takové subtilnosti schopni, se museli chránit před svými kolegy, kteří se neustále drali na jejich místo.

Zároveň měl dvůr představovat vrchol civilizace a kultivovanosti. Násilné nebo hrubé mocenské tahy byly odsuzovány a dvořané tiše a tajně pracovali proti každému, kdo se pokoušel prosadit silou. V tom spočívalo dilema dvořanů: Zatímco se navenek jevili jako vzor ctnosti, potají se snažili obelstít své protivníky a co nejrafinovanějším způsobem zmařit jejich plány. Úspěšný dvořan se postupem času naučil, že všechny své kroky musí provádět nepřímo; pokud soupeře bodl do zad, pak jedině v sametové rukavičce a s líbezným úsměvem na tváři. Dokonalý dvořan si dokázal prosadit svou nikoli silou nebo otevřenou zradou, ale lichotkami, šarmem, klamem a rafinovanými strategiemi, které vždy plánoval několik tahů dopředu. Život u dvora byl nekonečnou hrou, která vyžadovala neustálou ostražitost a taktické myšlení. Byla to civilizovaná válka.

Dvůr se bezesporu vyznačuje dvorností a dobrým vychováním; kdyby tomu tak nebylo, vyznačoval by se krutostí a krveprolitím. Ti, kdo se na sebe dnes usmívají, by se na sebe vrhli s dýkami v ruce, kdyby jim dobré mravy nestály v cestě…

LORD CHESTERFIELD, 1694–1773

Dnes se ocitáme v situaci, která se dvojakosti dvořana v mnohém podobá: Všechno musí vypadat civilizovaně, slušně, demokraticky a spravedlivě. Ale pokud tato pravidla budeme striktně dodržovat, většinou zůstaneme daleko pozadu za všemi, kdo nejsou tak pošetilí, aby je brali doslovně. Jak napsal velký renesanční diplomat a dvořan Niccolò Machiavelli: „Každý, kdo se snaží být za každých okolností dobrý, je odsouzen k zániku mezi velkým počtem těch, kteří dobří nejsou." Vladařův dvůr se snažil působit jako vrchol kultivovanosti, ale pod naleštěným povrchem vřely a kypěly kotle temných emocí – chamtivosti, závisti, chtíče a nenávisti. Náš dnešní svět by také rád sám sebe považoval za vrchol spravedlnosti, přestože v našem nitru vřou stále stejně nízké emoce a pudy jako v minulosti. Je to pořád ta samá hra: Navenek se musíte na všechny kolem usmívat, ale vnitřně se – pokud nejste hlupák – rychle naučíte být obezřetní a dělat to, co radil Napoleon: vložit svou železnou ruku do sametové rukavice. Pokud se vám stejně jako někdejším dvořanům podaří ovládnout umění nepřímého jednání, pokud se naučíte svádět, okouzlovat a klamat své nadřízené a jemně přelstít své protivníky, dosáhnete vrcholu moci. Budete schopni přimět lidi, aby se podřídili vaší vůli, aniž by si uvědomili, co jste udělali. A pokud si neuvědomí, co jste udělali, nebudou vám to mít za zlé a nebudou vám bránit.

Není nic zvláštního na tom, že jehňata nemají ráda dravé ptáky. Není to však žádný důvod, proč velkým dravcům zazlívat, že loví malá jehňata. A jestliže si jehňata mezi sebou říkají: „Ti dravci jsou zlí; kdo je tedy co možná nejméně dravcem, ba jeho pravým opakem, jehnětem – není ten snad dobrý?", není na takové argumentaci nic špatného. Jen dravci se možná budou tvářit poněkud zaskočeně a budou říkat: „Vždyť my proti jehňatům vůbec nic nemáme. Naopak, máme je velmi rádi! Nic nechutná tak dobře jako čerstvé jehně!"

FRIEDRICH NIETZSCHE, 1844–1900

Některým lidem se představa vědomého hraní mocenských her – bez ohledu na to, jak nepřímých – jeví jako zlá, asociální, jako relikt minulosti. Domnívají se, že se z této hry mohou vyvázat, pokud dají jasně najevo, že neusilují o moc. Před takovými lidmi je třeba se mít na pozoru, protože i když navenek vyjadřují uvedené názory, ve skutečnosti často patří mezi ty nejzkušenější hráče. Využívají strategie, které dovedně maskují podstatu jejich manipulativního chování – například často vydávají svou slabost a nedostatek moci za svého druhu morální ctnost. Přitom skutečně bezmocný člověk, který by nesledoval vlastní zájmy, by svoji slabost nedával okatě najevo, aby si získal sympatie či respekt okolí. Předvádění vlastní slabosti je ve skutečnosti velmi účinnou strategií ve hře o moc (viz zákon 22, Taktika kapitulace).

Další strategií údajného „nehráče" je vyžadovat ve všech oblastech života rovnost. Všem by se mělo měřit stejně, bez ohledu na jejich postavení a sílu. Jenže pokud se ve snaze nezadat si s mocí budete snažit všem měřit stejně a spravedlivě,

narazíte na problém, že někteří lidé dělají některé věci lépe než ostatní. Zacházet se všemi stejně znamená tyto rozdíly ignorovat, dopřávat prostor méně schopným a brzdit ty, kteří vynikají. I zde platí, že u mnoha lidí, kteří se chovají tímto způsobem, jde ve skutečnosti o rafinovanou mocenskou strategii, jak přerozdělovat odměny pro druhé podle svých vlastních potřeb.

Dalším způsobem, jak se hraní mocenských her vyhnout, by byla dokonalá upřímnost a přímočarost, protože jednou z hlavních technik těch, kdo usilují o moc, jsou podvody a různá tajemství. Ale být dokonale upřímný nevyhnutelně ublíží mnoha lidem, z nichž někteří se rozhodnou vám to oplatit. Nikdo nebude vaše upřímná prohlášení vnímat jako zcela objektivní a prostá jakékoli osobní motivace. A budou mít pravdu! Ve skutečnosti je i upřímnost jednou ze strategií moci, jejímž cílem je přesvědčit lidi o vašem ušlechtilém, dobrosrdečném a nesobeckém charakteru. Je to forma manipulace, dokonce i skrytá forma nátlaku.

A konečně ti, kdo tvrdí, že nechtějí hrát žádné hry, mohou předstírat naivitu, aby se ochránili před obviněním, že usilují o moc. I před nimi se mějte na pozoru, protože předstírání naivity může být účinnou strategií, jak někoho oklamat (viz zákon 21, Ulovte naivku na vlastní naivitu – hrajte ještě většího hlupáka). A ani skutečná naivita není zcela oproštěna od nástrah moci. Děti mohou být v mnoha ohledech naivní, ale často se nechávají vést elementární potřebou ovládat lidi ve svém okolí. Ve světě dospělých často trpí pocitem bezmocnosti, a tak používají všechny dostupné prostředky, aby dosáhly svého. I skutečně nevinní lidé mohou hrát mocenské hry, a často jsou v nich až děsivě efektivní, protože jim nebrání reflexe. Opět platí, že ti, kdo svou nevinnost dávají okatě najevo, jsou nevinní ze všech nejméně.

Jediné dvě cesty, jak u druhých lidí dosáhnout svého, jsou síla a důvtip. Někdo k nim počítá i lásku; to je však jako čekat, až vysvitne slunce, a život nepočká.

JOHANN VON GOETHE, 1749–1832

Tyto údajné „nehráče“ poznáte podle toho, jak se vychloubají svými morálními kvalitami, svou zbožností a svým vytříbeným smyslem pro spravedlnost. Ale protože všichni toužíme po moci a téměř všechny naše činy směřují k tomu, abychom ji získali, nedělají „nehráči“ ve skutečnosti nic jiného, než že nám házejí písek do očí a svou morální nadřazeností odvádějí naši pozornost od vlastních mocenských her. Pokud je budete pozorně sledovat, zjistíte, že jsou to často právě oni, kdo dokonale ovládá nepřímou manipulaci (byť ji někteří z nich

praktikují nevědomě) a urputně se brání tomu, aby se veřejně mluvilo o taktikách, které každý den používají.

Pokud je celý svět jedním velkým královským dvorem a před intrikány není úniku, nemá smysl hledat způsoby, jak z této hry vystoupit. Znamenalo by to jen zříci se moci – a bezmocnost vás učiní nešťastnými. Mnohem užitečnější než vzdorovat nevyhnutelnému, hádat se, fňukat nebo se trápit výčitkami, je pokusit se moc získat. Čím lépe se s mocí naučíte zacházet, tím lepším přítelem, milencem, partnerem a člověkem se stanete. Pokud se vydáte cestou dokonalého dvořana (viz zákon 24), naučíte se, jak ostatním zlepšit náladu a stát se pro ně zdrojem potěšení. Budou závislí na vašich schopnostech a budou toužit po vaší přítomnosti. Ovládnutím 48 zákonů v této knize ušetříte ostatní bolesti, která pramení z nešikovného zacházení s mocí – ze zahrávání si s ohněm, aniž bychom znali jeho vlastnosti. Pokud se mocenským hrám nelze vyhnout, je lepší v nich vynikat, nežli je odmítat nebo se v nich topit.

Šíp vystřelený z luku může zabít jednoho člověka. Ale úkladné plány moudrého muže mohou zabít dokonce i nenarozené děti.

ČÁNAKJA, INDICKÝ FILOZOF, 3. ST. PŘ. N. L.

Naučit se hrát o moc vyžaduje určitý způsob pohledu na svět, změnu perspektivy. Vyžaduje to úsilí a roky praxe, protože většina toho, co tato hra obnáší, pro nás nemusí být přirozená. Musíte mít určité základní dovednosti, a jakmile si tyto dovednosti osvojíte, bude pro vás využívání zákonů moci čím dál snazší.

Nejdůležitější z těchto dovedností – a základem mocenských her vůbec – je schopnost ovládat své emoce. Emocionální reakce na situaci je největší překážkou k získání moci. Je chybou, která vás bude stát mnohem víc, než vám může přinést jakékoli dočasné uspokojení z toho, že jste svým pocitům dali volný průchod. Emoce zastírají rozum, a pokud nevidíte situaci jasně, nemůžete se na ni připravit a reagovat na ni s rozvahou.

Nejdestruktivnější emoční reakcí je hněv, který váš pohled zatemňuje nejvíce ze všech emocí. Navíc se hněv šíří jako vlnky na hladině rybníka, přelévá se do dalších situací a zvyšuje odhodlání vašeho nepřítele. Pokud chcete zničit nepřítele, který vám ublížil, je mnohem lepší ho zaskočit předstíranou přátelskostí než dát volný průchod svému hněvu.

Podobně destruktivní může však být i láska a přátelství, které vás zaslepují vůči často sobeckým zájmům těch, jež vůbec

nepodezíráte z toho, že s vámi hrají mocenskou hru. Hněv ani lásku nelze zcela potlačit, ani se vyhnout situacím, které je v nás probudí – a neměli byste se o to ani pokoušet. Měli byste však být opatrní v tom, jak je projevujete, a především byste nikdy neměli dopustit, aby ovlivňovaly vaše plány a strategie.

S ovládáním emocí souvisí schopnost vytvořit si odstup od přítomného okamžiku a objektivně uvažovat o minulosti a budoucnosti. Stejně jako Janus, římský bůh se dvěma tvářemi a strážce všech bran a vchodů, musíte být schopni dívat se současně oběma směry, abyste se dokázali vypořádat s jakoukoli hrozbou, ať už přijde odkudkoli. Musíte si vytvořit dvě tváře – jednu, která bude neustále hledět do budoucnosti, a druhou, která se bude ohlížet zpět.

Pro budoucnost platí motto „Věčně ve střehu!". Nic by vás nemělo zaskočit, protože si všechny případné problémy dokážete představit dříve, než nastanou. Místo toho, abyste marnili čas sněním o šťastném konci svého plánu, musíte neustále zvažovat všechny možné kombinace a úskalí, na která byste mohli narazit. Čím dál dohlédnete, čím více kroků dopředu naplánujete, tím silnější budete.

Druhá Janusova tvář neustále hledí do minulosti – ne však proto, aby si připomínala staré křivdy nebo přikrmovala zášť. Tím byste se jen vyčerpávali. Polovina hry spočívá v tom, abyste se naučili zapomenout na minulé události, které vás trápí a zatemňují vám rozum. Skutečný přínos pohledu obráceného do minulosti tkví v příležitosti neustále se vzdělávat – díváte se do minulosti, abyste se poučili od těch, kdo tu byli před vámi. (I v této knize narazíte na bezpočet příkladů z historie.) Když nahlédnete do minulosti, uvidíte pak jinýma očima své vlastní činy a činy svých přátel. To je ten nejdůležitější zdroj ponaučení, protože vychází z osobních zkušeností.

Začnete tím, že se zamyslíte nad chybami, které jste udělali v minulosti – zvlášť nad těmi, které vás nejvíce brzdily –, analyzujete je z hlediska 48 zákonů moci a odnesete si z nich poučení a závazek: „Takovou chybu už nikdy neudělám; už nikdy nespadnu do takové pasti." Pokud dokážete sami sebe takto hodnotit a pozorovat, můžete se naučit rozbít vzorce z minulosti, což je nesmírně cenná dovednost.

Moc vyžaduje schopnost ovládat vnější projevy. Musíte se naučit nosit mnoho různých masek a mít po ruce celou řadu triků. Lži a přetvářka by neměly být vnímány jako něco

Představil jsem si, kolika různými způsoby, jakými úskoky, jak pestrými dovednostmi a s jakou zručností člověk tříbí svůj důvtip, aby druhého podvedl, a o všechnu tuto pestrost je svět krásnější.

FRANCESCO VETTORI, SOUČASNÍK A PŘÍTEL MACHIAVELLIHO, POČÁTEK 16. STOL.

Neexistují žádné principy; existují jen události. Nic není dobré ani špatné, existují jen okolnosti. Úspěšný člověk přijímá události a okolnosti, aby je řídil. Kdyby existovaly principy a pevné zákony, národy by je neměnily tak snadno, jako si převlékáme košile, a od jednotlivců nelze očekávat, že budou moudřejší než národy.

HONORÉ DE BALZAC, 1799–1850

ošklivého nebo nemorálního. Veškeré mezilidské vztahy vyžadují lhaní na mnoha různých úrovních a v jistém smyslu je schopnost lhát a klamat tím, co odlišuje člověka od zvířete. V řeckých mýtech, v indickém cyklu Mahábhárata, v sumerském Eposu o Gilgamešovi je používání lsti a umění klamat výsadou bohů; například u Odyssea byl vyzdvihován jeho důvtip a schopnost vyrovnat se lstivosti bohů. Klam je jedním z civilizačních výdobytků lidstva a nejmocnější zbraní ve hře o moc.

V podvodu nemůžete uspět, pokud si od vlastního já neudržíte určitý odstup – pokud nedokážete být mnoha různými lidmi a nosit vždy takovou masku, jakou daný okamžik a okolnosti vyžadují. Zaujmete-li flexibilní přístup ke všem vnějším projevům (včetně těch vlastních), do jisté míry se zbavíte vnitřní tíhy, která lidi brzdí. Naučte se přetvařovat jako herec, snažte se skrývat své úmysly před ostatními, cvičte se v lákání druhých do pastí. Hrát si s vnějšími projevy a ovládnout umění podvodu patří k estetickým radostem života, ale zároveň ke klíčovým nástrojům na cestě k moci.

Jestliže nejmocnější zbraní ve vašem arzenálu je podvod, pak trpělivost je ve všech ohledech vaší nejlepší obranou. Trpělivost vás ochrání před hloupými omyly. Stejně jako ovládání emocí je i trpělivost dovedností, kterou je třeba se naučit. Ale na moci všeobecně není nic přirozeného; moc je božštější než cokoli v přirozeném světě. A trpělivost je nejvyšší ctností bohů, kteří nemají nic jiného než čas. Všechno dobré se stane – tráva znovu vyroste, pokud jí dáte čas a podíváte se několik kroků do budoucnosti. Na druhou stranu netrpělivost vás pouze oslabuje; je zásadní překážkou na cestě k moci.

Moc je ze své podstaty amorální a jednou z nejdůležitějších dovedností, kterou je třeba získat, je schopnost vidět souvislosti spíše než dobro nebo zlo. Moc je hra – to je třeba si neustále připomínat – a ve hře neposuzujete své protivníky podle jejich úmyslů, ale podle toho, jaký vliv měly jejich činy. Měříte kvalitu jejich strategie a jejich moc podle toho, co vidíte a cítíte. Jak často se na něčí záměry a úmysly poukazuje jen proto, aby se něco jiného ukrylo a zamlčelo? Co na tom záleží, jestli jiný hráč, ať už váš přítel, nebo protivník, měl dobré úmysly a myslel jen na vaše zájmy, pokud jeho jednání vyvolalo jen zmatek a zkázu? Je přirozené, že se lidé snaží své činy všemožně ospravedlnit a vždy vycházejí z toho, že jednali z ryzí dobroty.

Musíte se naučit pokaždé se v duchu zasmát, když něco takového uslyšíte, a nikdy se nenechat zlákat k tomu, abyste něčí úmysly a činy posuzovali na základě morálních soudů, které jsou ve skutečnosti jen zástěrkou při hromadění moci.

Je to hra. Váš soupeř sedí proti vám. Oba se chováte jako gentlemani nebo dámy, dodržujete pravidla hry a neberete si nic osobně. Hrajete s určitou strategií a sledujete tahy svého soupeře s co největším klidem. Nakonec více než dobré a laskavé úmysly těch, s nimiž hrajete, oceníte jejich zdvořilost. Vycvičte svůj zrak k pozorování jejich kroků a vnějších okolností a nenechte se rozptylovat ničím jiným.

Mistrovství v ovládání moci spočívá z poloviny v tom, co *neděláte*, do čeho se *nenecháte* vtáhnout. K ovládnutí této dovednosti se musíte naučit posuzovat všechny věci podle toho, co vás stojí. Jak napsal Nietzsche: „Hodnota věci někdy nespočívá v tom, čeho s ní člověk dosáhne, ale v tom, co za ni zaplatí – co nás *stojí*." Možná dosáhnete svého cíle, nepochybně hodnotného cíle, ale za jakou cenu? Tuto otázku si musíte klást v každé situaci, i když váháte, jestli s druhými spolupracovat, nebo jestli jim přijít na pomoc. Nakonec život je krátký, příležitostí je málo a vy máte k dispozici jen omezené množství energie. V tomto smyslu je čas stejně důležitým faktorem jako cokoli jiného. Nikdy neztrácejte drahocenný čas ani svůj duševní klid kvůli záležitostem jiných lidí – to je příliš vysoká cena.

Moc je společenská hra. Abyste se ji naučili a ovládli ji, musíte si vypěstovat schopnost studovat lidi a porozumět jim. Jak v 17. století napsal velký filozof a dvořan Baltasar Gracián: „Mnoho lidí tráví čas studiem vlastností zvířat nebo bylin; o kolik důležitější by bylo studovat vlastnosti lidí, s nimiž musíme žít až do smrti!" Abyste se v této hře stali mistrem, musíte mistrně ovládat také psychologii. Musíte rozpoznat motivace a prohlédnout přetvářku, kterou lidé maskují své činy. Porozumění skrytým motivům druhých je tím nejcennějším nástrojem na cestě k moci, protože otevírá nekonečné možnosti podvádění, svádění a manipulace.

Lidé jsou nekonečně složití; můžete je pozorovat celý život, aniž byste je kdy plně pochopili. O to důležitější je začít je studovat hned teď. Přitom musíte mít na paměti jednu zásadu: Nikdy lidi nerozlišujte na ty, které studujete, a ty, kterým důvěřujete. Nikdy nikomu úplně nedůvěřujte a studujte všechny, včetně svých přátel a blízkých.

Nakonec se musíte naučit vždy volit nepřímou cestu k moci. Skrývejte své skutečné úmysly. Stejně jako dobře zahraná kulečníková koule, která se nejprve několikrát odrazí, než zasáhne svůj cíl, by i vaše kroky měly být naplánovány a provedeny co nejméně nápadným způsobem. Ovládnete-li umění působit nepřímo, budete v moderním světě pro všechny vzorem slušnosti, přestože ve skutečnosti budete dokonalým manipulátorem.

Považujte *48 zákonů moci* za jakousi příručku k umění nepřímého jednání. Jednotlivé zákony vycházejí ze spisů mužů a žen, kteří studovali a ovládli hru o moc. Tyto spisy vznikaly v období delším než tři tisíce let a rodily se v civilizacích tak odlišných, jako je starověká Čína a renesanční Itálie. Přesto mají společné rysy a témata, z nichž vyplývá, že podstata moci dosud nebyla plně vyjádřena. Seznam 48 zákonů moci je destilátem této nahromaděné moudrosti, vybrané ze spisů nejslavnějších stratégů (Sun-c', Clausewitz), státníků (Bismarck, Talleyrand), dvořanů (Castiglione, Gracián), milovníků (Ninon de Lenclos, Casanova) a podvodníků (Yellow Kid Weil) v dějinách lidstva.

Tyto zákony vycházejí z jednoduché premisy: Určité činy téměř vždy zvyšují naši moc (dodržování zákona), zatímco jiné ji snižují, a dokonce nás mohou zničit (porušení zákona). Obojí je doloženo historickými příklady. Zákony jsou nadčasové a definitivní.

Knihu *48 zákonů moci* lze číst několika způsoby. Pokud ji přečtete od začátku do konce, dozvíte se ledacos o moci obecně. Ačkoli se vám u některých zákonů může zdát, že se vašeho života přímo netýkají, časem pravděpodobně zjistíte, že všechny mají nějaké uplatnění a že jsou s těmi ostatními vzájemně propojené. Díky tomu, že získáte přehled o celé šíři tohoto tématu, budete schopni zhodnotit své minulé činy a získat větší kontrolu nad svou bezprostřední situací. Důkladné pročtení celé knihy vás bude inspirovat k úvahám a změnám ještě dlouho poté, co ji odložíte.

Kniha je také koncipována tak, abyste ji mohli prolistovat a najít si zákon, který je pro vás v daném okamžiku nejvíce relevantní. Řekněme, že máte problémy se svým nadřízeným a nechápete, proč vaše úsilí nevede k projevu uznání nebo povýšení. Několik ze zde uvedených zákonů se zabývá vztahem mezi nadřízeným a podřízeným a je téměř jisté, že nějaký

z nich porušujete. Pročtením úvodních odstavců 48 zákonů, které v této knize nahrazují obsah, snadno zjistíte, na který zákon se zaměřit.

Třetí možností je knihou jen tak listovat a vybírat si pro zábavu historky o slabosti a velkých činech našich mocných předchůdců. Dovolte však jedno varování: Pokud se vydáte touto cestou, budete těžko hledat cestu zpět. Moc je ošidná a svým způsobem nekonečně svůdná. Je jako labyrint, který zcela pohltí vaši mysl řešením nekonečných problémů, a brzy si uvědomíte, jak příjemně jste zabloudili. Snad proto nejzábavnější způsob, jak tuto knihu číst, je brát ji vážně. Jde koneckonců o vážné téma, tak ji neberte na lehkou váhu. Bohové moci nepřejí lehkomyslným; nejvyšší uspokojení dávají pouze těm, kteří studují a přemýšlejí, a trestají ty, kdo se drží na povrchu a hledají jen pobavení.

Člověk totiž, který chce ve všem všudy býti dobrý, musí zahynouti v prostředí, kde tak mnozí nejsou dobří. Z toho vyplývá, že vladař, který si chce vládu udržeti, musí uměti nebýti dobrým, aby dovedl chovati se podle potřeby buď laskavě, nebo nic.

VLADAŘ, Niccolò Machiavelli, 1469–1527

ZÁKON

PRVNÍ

NIKDY SE NESNAŽTE ZASTÍNIT SVÉHO PÁNA

ZÁKON

Vždy dbejte na to, aby se vám všichni nad vámi cítili pohodlně nadřazeni. Snažte se jim zalíbit a udělat dobrý dojem, ale nedávejte příliš okatě najevo své nadání, neboť byste mohli dosáhnout pravého opaku – vyvolat v nich strach a nejistotu. Nechte své pány vynikat víc, než by si zasloužili, a dosáhnete vrcholu moci.

PORUŠENÍ ZÁKONA

Nicolas Fouquet byl ministrem financí Ludvíka XIV. v prvních letech jeho vlády. Tento velkorysý muž miloval velkolepé večírky, krásné ženy a poezii. Miloval také peníze, protože takový extravagantní životní styl něco stojí. Fouquet byl chytrý a pro krále zcela nepostradatelný, takže když v roce 1661 zemřel šéf královské rady kardinál Jules Mazarin, ministr financí docela oprávněně očekával, že bude jmenován jeho nástupcem. Místo toho se král rozhodl funkci „prvního ministra" zrušit. To a další náznaky vedly Fouqueta k podezření, že upadá v nemilost, a tak se rozhodl získat si královu přízeň tím, že uspořádá ten nejúžasnější večírek, jaký svět kdy viděl. Oficiálně šlo o oslavu dokončení Fouquetova zámku Vaux-le-Vicomte, ale skutečným účelem bylo vzdát hold čestnému hostu – králi.

Pozvání přijali nejvýznamnější evropští šlechtici i největší myslitelé té doby – La Fontaine, La Rochefoucauld, Madame de Sévigné. Molière pro tuto příležitost napsal hru, ve které měl na závěr večera sám vystoupit. Začínalo se bohatou sedmichodovou večeří, na níž se podávaly pokrmy z Orientu, které Francouzi dosud neokusili, a také nové pokrmy vytvořené speciálně pro tento večer. Jídlo doprovázela hudba, kterou dal Fouquet složit na počest krále.

Po večeři následovala procházka zámeckými zahradami. Zahrady a fontány Vaux-le-Vicomte se později staly inspirací pro Versailles.

Fouquet osobně doprovázel mladého krále mezi geometricky uspořádanými živými ploty a květinovými záhony. Když dorazili k vodnímu kanálu, zhlédli ohňostroj, po kterém následovalo představení Molièrovy hry. Večírek trval dlouho do noci a všichni se shodli na tom, že to byla nejúžasnější událost, jaké se kdy zúčastnili.

Následujícího dne byl Fouquet zatčen královým hlavním mušketýrem D'Artagnanem. O tři měsíce později stanul před soudem za zpronevěru peněz ze státní pokladny. (Ve skutečnosti většinu machinací, z nichž byl obviněn, prováděl s tichým souhlasem krále a v jeho prospěch.) Byl shledán vinným a odsouzen na doživotí do nejodlehlejší věznice ve Francii, vysoko v Pyrenejích, kde strávil posledních dvacet let svého života v naprosté izolaci.

Interpretace

Ludvík XIV., Král Slunce, byl pyšný a arogantní muž, který chtěl za každých okolností být středem pozornosti; nemohl snést, že by si někdo žil ve větším přepychu než on sám, a už vůbec ne jeho vlastní ministr. Jako Fouquetova nástupce si Ludvík vybral Jeana-Baptista Colberta, muže známého svou šetrností a pořádáním těch nejnudnějších večírků v Paříži. Colbert zajistil, aby všechny peníze uvolněné ze státní pokladny putovaly přímo do králových rukou, a Ludvík si za tyto peníze nechal postavit zámek ještě honosnější než ten Fouquetův – slavný palác ve Versailles. Najal si stejné stavitele, umělce i zahradního architekta. A potom ve Versailles pořádal večírky ještě extravagantnější než ten, který stál Fouqueta svobodu.

Podívejme se na zlomový okamžik podrobněji. Když Fouquet Ludvíkovi předváděl tu velkolepou podívanou, měl pocit, že tím králi prokazuje svou loajalitu a oddanost. Nejenže si myslel, že si díky večírku znovu získá královu přízeň, ale zároveň doufal, že tím prokáže svůj dobrý vkus, své kontakty a svůj společenský význam, čímž krále přesvědčí o tom, že je pro něj nepostradatelný a byl by vynikajícím premiérem. Místo toho však každá další podívaná a každé uznalé pokývání hlavou, které Fouquetovi věnovali ostatní hosté, krále utvrzovaly v pocitu, že jeho přátelé i poddaní obdivují spíš ministra financí než jeho samotného a že se Fouquet svým bohatstvím a mocí bezostyšně chlubí. Místo toho, aby mu nákladná oslava polichotila, probudila v královi ješitnost. Ludvík to samozřejmě nikomu nepřiznal – místo toho si našel vhodnou záminku, aby se muže, který v něm nechtěně probudil závist, obratem zbavil.

Takový je v té či oné podobě osud všech, kteří ohrozí sebevědomí svých pánů, probudí jejich ješitnost nebo je nutí pochybovat o vlastní výjimečnosti.

Když večírek začínal, byl Fouquet na vrcholu světa.
Když končil, byl na samém dně.

Voltaire, 1694–1778

DODRŽOVÁNÍ ZÁKONA

Na počátku 17. století se italský astronom a matematik Galileo ocitl v prekérní situaci. Jeho výzkum byl závislý na štědrosti šlechticů a mecenášů, kteří ho podporovali, a tak (jako všichni renesanční vědci) někdy věnoval své vynálezy a objevy mocným mužům své doby. Jednou například daroval vojenský kompas, který vynalezl, vévodovi z Gonzagy. Poté věnoval knihu vysvětlující použití kompasu rodu Medicejských. Oba panovníci byli vděční a Galileo díky nim získal další studenty, které mohl učit. Jenže bez ohledu na to, o jak významný objev se jednalo, mu jeho mecenáši obvykle platili různými dary, nikoli penězi. To pro Galilea znamenalo život v neustálé nejistotě a závislosti. Začal si říkat, že musí existovat jednodušší způsob.

Když roku 1610 objevil měsíce kolem Jupiteru, zkusil to Galileo jinak. Místo toho, aby objev jako v minulosti rozdělil mezi své patrony – jednomu daroval dalekohled, který použil, druhému věnoval knihu atd. –, rozhodl se soustředit výhradně na Medicejské. Vybral si je z jednoho důvodu: Krátce poté, co Cosimo I. v roce 1540 založil dynastii Medicejských, učinil z Jupitera, nejmocnějšího z bohů, symbol svého rodu – symbol moci, která přesahovala politiku a bankovnictví a spojovala mocnou rodinu se starověkým Římem a jeho božstvy.

Galileo proměnil svůj objev Jupiterových měsíců v senzační vesmírnou událost, která oslavovala velikost Medicejských. Krátce po objevu oznámil, že „jasné hvězdy (měsíce Jupitera) se objevily“ v jeho dalekohledu ve stejnou dobu, kdy usedl na trůn Cosimo II. Dále uvedl, že počet měsíců – čtyři – odpovídá počtu členů rodu (Cosimo II. měl tři bratry) a že měsíce obíhají kolem Jupitera, stejně jako tito čtyři synové obíhali kolem zakladatele dynastie Cosima I. Něco takového přece nemohla být náhoda! To samotné nebe odráželo nadvládu rodu Medicejských. Poté, co jim Galileo věnoval svůj objev, nechal vyrobit emblém představující Jupitera sedícího na oblaku a čtyři hvězdy, které kolem něj obíhají, a daroval jej Cosimovi II. jako symbol jeho spojení s hvězdami.

V roce 1610 jmenoval Cosimo II. Galilea svým oficiálním dvorním filozofem a matematikem, což byla funkce s pravidelným příjmem, takže už nikdy nemusel žebrat o podporu. Pro vědce té doby to bylo to nejlepší, co se mu mohlo stát.

Interpretace

Nová strategie vynesla Galileovi stabilní příjem. Důvod je jednoduchý: Všichni vysoce postavení lidé chtějí vypadat lépe než ti ostatní.

Nezajímá je věda, empirická pravda ani nejnovější vynálezy; zajímá je jejich jméno a sláva. Tím, že jejich jméno spojil s kosmickými silami, dal Galileo Medicejským nekonečně více slávy, než kdyby jim nabídl patronát nad nějakým novým vědeckým vynálezem nebo objevem.

Ani vědci nejsou ušetřeni vrtochů dvorského života; i oni musí sloužit mecenášům, kteří drží kasu. A jejich intelektuální převaha může v pánovi vyvolat pocit nejistoty, jako by on sám byl jen tím, kdo poskytuje finance – nic důležitého ani záslužného. Producent velkého díla chce mít pocit, že je víc než jen ten, kdo platí účty. Chce navenek působit jako člověk kreativní a mocný, snad i důležitěji než dílo, které jeho jménem vzniklo. Místo nejistoty je třeba mu dopřát pocit výjimečnosti. Galileo svým objevem nezpochybnil intelektuální autoritu Medicejských ani je nijak neponížil; tím, že je doslova přirovnal ke hvězdám, je nechal zazářit jasněji než ostatní šlechtické rody. Nezastínil svého pána, ale postaral se, aby jeho pán zastínil všechny ostatní.

KLÍČE K MOCI

Každý člověk o sobě občas zapochybuje. Když budete stavět na odiv své dovednosti a nadání, přirozeně to v druhých bude probouzet také zášť, závist a jiné projevy nejistoty. S tím je třeba počítat a vy se samozřejmě nemůžete celý život strachovat o malicherné pocity druhých. U těch, kteří stojí nad vámi, však musíte zaujmout jiný přístup; pokud jde o moc, zastínit pána je pravděpodobně tou nejhorší chybou ze všech.

Možná namítnete, že se život od dob Ludvíka XIV. a rodu Medicejských dost změnil. Ale ti, kdo v dnešním světě dosáhli vysokého postavení, jsou docela jako někdejší králové a královny: Chtějí se cítit sebejistě a mít pocit, že ostatní převyšují – ať už inteligencí, vtipem, nebo šarmem. Je nebezpečným, ale docela častým omylem domnívat se, že když se předvádíte a chlubíte svým nadáním, získáváte si tak přízeň svého pána. Může předstírat uznání, ale při první příležitosti vás vymění za někoho méně inteligentního, méně atraktivního,

méně ohrožujícího jeho vlastní sebevědomí, tak jako Ludvík XIV. nahradil extravagantního Fouqueta šetrným Colbertem. A stejně jako Ludvík XIV. nepřizná skutečný důvod, ale najde si nějakou výmluvu, aby se vás zbavil.

Tento zákon se skládá ze dvou pravidel, která si musíte vzít k srdci. Za prvé, můžete nechtěně zastínit svého pána prostě tím, že budete sami sebou. Někteří páni jsou v hloubi duše nejistější než ostatní, chorobně nejistí, a vy je můžete zastínit svým přirozeným šarmem a půvabem.

Nikdo neměl více přirozeného šarmu než Astorre Manfredi, mladičký vládce severoitalské Faenzy. Byl nejkrásnější ze všech mladých šlechticů v Itálii a vlastní poddané okouzlil svou velkorysostí a otevřenou povahou.

V roce 1500 oblehlo Faencu vojsko Cesara Borgii. Když se město vzdalo, občané očekávali od krutého vojevůdce to nejhorší, Borgia se však rozhodl město ušetřit. Jednoduše zanechal vojenskou posádku v pevnosti, nikoho z občanů nepopravil a Manfredimu, kterému bylo tehdy šestnáct let, nezkřivil ani vlásek.

O několik týdnů později však vojáci odvlekli Astorre Manfrediho do římského vězení. O rok později bylo jeho tělo nalezeno v Tibeře s kamenem přivázaným ke krku. Borgia ten hrozný čin ospravedlnil smyšleným obviněním z velezrady a spiknutí, ale skutečnou příčinou byla jeho notorická marnivost a nejistota. Mladý muž ho zastínil, aniž by se o to vůbec snažil. Pouhá Manfrediho přítomnost vzhledem k jeho přirozenému charisma působila, že Borgia působil méně mocně a státnicky. Poučení je prosté: Pokud jste od přírody okouzlující, musíte se naučit vyhýbat se podobným sebestředným monstrům. Buď to, anebo si najít způsob, jak své dobré vlastnosti zatajit, kdykoli se ocitnete ve společnosti nějakého takového Cesara Borgii.

A za druhé: Nikdy si nemyslete, že si můžete dělat, co chcete, protože jste oblíbencem svého pána. O oblíbencích, kteří upadli v nemilost, protože brali svůj status jako samozřejmost a odvážili se zastínit svého pána, by se daly napsat celé knihy. V Japonsku byl na konci 16. století oblíbencem císaře Hidejošiho muž jménem Sen no Rikjú. Byl předním umělcem čajového obřadu, kterým byla japonská šlechta posedlá, byl jedním z Hidejošiho nejbližších poradců, měl vlastní byt v paláci a byl uznáván po celém Japonsku. V roce 1591 ho však

Hidejoši nechal zatknout a odsoudit k smrti. Rikjú si na jeho pokyn sám vzal život. Příčina této náhlé změny byla odhalena až později: Rikjú, bývalý rolník a pozdější oblíbenec dvora, si dal vyrobit dřevěnou sochu sebe sama ve vznešené póze a obutého v sandálech (znamení šlechty). Nechal tuto sochu umístit do nejdůležitějšího chrámu v areálu paláce, aby ji celá královská rodina denně měla na očích. Pro Hidejošiho to bylo znamení, že Rikjú nezná hranice. Domníval se, že má stejná práva jako nejvyšší šlechta, zapomněl, že jeho postavení závisí čistě na císařově přízni, a začal věřit, že si je něčím zasloužil. To byla neodpustitelná chyba v odhadu vlastní důležitosti a Rikjú za ni zaplatil životem. Pamatujte si: Nikdy nepovažujte své postavení za samozřejmé a nikdy nedovolte, aby vám případné uznání, kterého se vám dostane, stouplo do hlavy.

Pokud si uvědomujete nebezpečí, které vám hrozí, když zastíníte svého pána, můžete tento zákon obrátit ve svůj prospěch. Nejprve musíte svému pánovi lichotit a vychvalovat ho. Otevřené lichocení může být účinné, ale má své meze; je příliš okaté, takže může vzbudit zášť ostatních dvořanů. Diskrétní lichotky jsou mnohem účinnější. Pokud jste například vzdělanější než váš pán, předstírejte opak: Nechte ho, aby vypadal chytřejší než vy. Předstírejte neznalost. Vzbuďte v něm dojem, že potřebujete jeho odborné znalosti. Dopouštějte se neškodných chyb, které vám v dlouhodobém horizontu neuškodí, ale dají vám příležitost požádat ho o pomoc. Páni takové žádosti zbožňují. Pán, kterému nedopřejete příležitost přispět vlastními zkušenostmi, vás místo toho zahrne svou ješitností a zlobou.

Pokud jste kreativnější než váš pán, připisujte své myšlenky jemu, a to naprosto veřejně. Dejte jasně najevo, že *vaše* dobré nápady jsou pouze ozvěnou *jeho* dobrých nápadů.

Pokud svého pána převyšujete důvtipem, je v pořádku hrát roli dvorního šaška, ale nedopusťte, aby ve srovnání s vámi působil chladně a nevlídně. Tlumte svůj ostrovtip a hledejte způsoby, jak svého pána vykreslit jako toho, komu všichni vděčí za zábavu a dobrou náladu. Pokud jste od přírody družnější než váš pán, dávejte pozor, abyste se nestali mrakem, který mu brání ve společnosti zazářit. To on musí působit jako slunce, kolem kterého se všechno točí, on musí být ve středu pozornosti. Pokud se ocitnete v situaci, kdy byste ho měli pobavit, snažte se získat si jeho sympatie tím, že dáte najevo svou

omezenost. Budete-li dávat okázale najevo, jak jste dokonalí, může se vám to snadno stát osudným. Poučte se z Fouquetova příkladu, nebo se vydáte v jeho stopách.

V takových případech není slabostí skrývat své silné stránky, protože nakonec vedou k větší moci. Tím, že se druhými necháte zastínit, máte dění i nadále pod kontrolou, místo abyste se stali obětí jejich nejistoty. To vše se vám bude hodit v den, kdy se rozhodnete vystoupat v mocenské hierarchii o schůdek výš. Pokud podobně jako Galileo dokážete svého pána vyzdvihnout v očích ostatních, budete pro něj darem z nebes a zahrne vás svou přízní.

Obraz:
Hvězdy na nebi.
Na obloze může vždy zářit
jenom jedno slunce. Nikdy ho
nezastiňujte a nepokoušejte se
s ním soupeřit; raději hledejte
způsoby, jak nechat ještě víc
vyniknout hvězdu
svého pána.

Autorita: Vyhýbat se vítězství nad pánem. Každá porážka je hanebná, avšak porážka pána je buď nerozumná, anebo osudná. (…) Šťastně nás této vytříbenosti učí nebeské hvězdy; ačkoli jsou skvícími se dítky slunce, nikdy si netroufají na jeho záři. (Baltasar Gracián, 1601–1658)

OBRAT

Nemůžete se neustále soustředit na to, abyste se nedotkli kohokoliv, na koho narazíte, ale musíte pečlivě volit, ke komu budete krutí. Pokud je váš pán dávno za zenitem, můžete ho bez obav zastínit. Nebuďte k němu milosrdní – ani on neměl žádné skrupule, když chladnokrevně stoupal na vrchol. Dobře odhadněte jeho sílu. Pokud je slabý, diskrétně urychlete jeho pád: V klíčových momentech buďte zábavnější, šarmantnější, staňte se středem pozornosti. Pokud je *hodně* slabý a zralý odejít ze scény, nechte věcem volný průběh. Neriskujte, že zastíníte

slabého nadřízeného – mohli byste působit krutě nebo zlomyslně. Ale pokud je postavení vašeho pána pevné a vy víte, že jste schopnější než on, buďte trpěliví a čekejte na správný okamžik. Je přirozené, že moc po čase slábne a mizí. Váš pán jednoho dne padne, a pokud tuto partii sehrajete správně, budete toho dne připraveni zaujmout jeho místo.