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.

ZÁKON

DRUHÝ

NIKDY SE NESPOLÉHEJTE NA SVÉ PŘÁTELE, NAUČTE SE VYUŽÍVAT SVÝCH NEPŘÁTEL

ZÁKON

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.

Chcete-li zdatného nepřítele, začněte od přítele; ten ví, kam udeřit.

DIANA DE POITIERS, 1499–1566, MILENKA FRANCOUZSKÉHO KRÁLE JINDŘICHA II.

PORUŠENÍ ZÁKONA

V polovině 9. století n. l. usedl na trůn Byzantské říše mladý císař jménem Michael III. Jeho matka, císařovna Theodora, byla vykázána do kláštera a její milenec Theoktistos byl zavražděn. V čele spiknutí, jehož cílem bylo sesadit Theodoru a dosadit na trůn Michaela, stál Michaelův strýc, inteligentní a ambiciózní muž jménem Bardas. Michael se ujal vlády jako mladý, nezkušený mladík obklopený intrikány, vrahy a zhýralci. V takové nebezpečné situaci potřeboval rádce, kterému by mohl bezmezně důvěřovat, a jeho volba padla na Basilia, jeho nejlepšího přítele. Basilius neměl žádné zkušenosti s vládnutím a politikou – jedinou funkcí, kterou do té doby zastával, byl správce královských stájí –, ale opakovaně vladaři prokazoval svou lásku a vděčnost.

Pokaždé, když obsazuji uvolněný úřad, si zavážu jednoho člověka a nadělám stovku nepřátel.

LUDVÍK XIV., 1638–1715

Seznámili se o několik let dříve. Zrovna když Michael navštívil stáje, splašil se tam divoký hřebec a Basilius, mladý podkoní z makedonské rolnické rodiny, zachránil princi život. Jeho síla a odvaha udělaly na Michaela velký dojem, a tak Basilia okamžitě povýšil na vedoucího stájí. Zahrnul jej dary a svou přízní a stali se z nich nerozluční přátelé. Basilius byl zapsán do nejlepší školy v Byzantiu a z prostého rolníka se stal kultivovaným a sofistikovaným dvořanem.

Sám jsem byl nejednou zrazen osobou, kterou jsem nade vše miloval a jejíž láskou jsem si byl naprosto jistý. Proto jsem přesvědčen, že je správné sloužit jednomu člověku a milovat jej nade všechny ostatní, pokud je toho hoden, ale nikdy nevkládat do svůdné pasti přátelství tolik důvěry, že bychom toho později museli litovat.

BALDASSARE CASTIGLIONE, 1478–1529

Michael byl teď císařem a potřeboval důvěrníka. Komu jinému mohl svěřit funkci císařského komořího a hlavního rádce než mladému muži, který mu byl tak zavázaný?

Basilius byl učenlivý a Michael ho miloval jako bratra. Ignoroval rady těch, kteří mu doporučovali mnohem zkušenějšího Bardase, a vybral si svého přítele.

Zanedlouho už Basilius radil císaři ve všech státních záležitostech. Jediným problémem byly peníze – Basilius jich podle všeho nikdy neměl dost. Když okusil život v přepychu u byzantského dvora, probudila se v něm touha po všemožných výhodách moci. Michael mu zdvojnásobil, pak ztrojnásobil plat, povýšil ho do šlechtického stavu a oženil ho se svou milenkou Eudoxií Ingerinou. Byl ochoten udělat cokoli, aby byl jeho důvěryhodný přítel a poradce spokojen. Ale brzy se vynořily další problémy. Bardas se mezitím stal velitelem armády a Basilius přesvědčil Michaela, že jeho strýc je nebezpečně ambiciózní. Už jednou se přece – nejspíš v domnění, že svého synovce dokáže ovládat – postavil do čela spiknutí, aby císaře dosadil na trůn, a mohl by zosnovat další, tentokrát

aby se ho zbavil. Basilius na Michaela naléhal tak dlouho, až ho císař poslechl a nechal svého strýce zavraždit. Během velkých koňských dostihů se Basilius v davu přiblížil k Bardasovi a ubodal ho k smrti. Brzy poté císaře přesvědčil, že by měl na strýcovo místo v čele armády jmenovat jeho samotného, aby mohl udržet kontrolu nad říší a potlačit případná povstání. Michael souhlasil.

Basiliova moc a bohatství od té doby jen rostly. Když se císař o několik let později kvůli vlastní rozmařilosti ocitl ve finanční tísni, požádal svého přítele, aby mu vrátil část peněz, které si od něj v průběhu let půjčil. K Michaelovu úžasu a zděšení ho Basilius s drzostí a posměchem odmítl. Až příliš pozdě si císař uvědomil svou svízelnou situaci: bývalý podkoní měl více peněz, více spojenců v armádě a senátu a nakonec i větší moc než jeho pán. O několik týdnů později se Michael po prohýřené noci probudil obklopen vojáky, kteří ho ubodali k smrti, zatímco Basilius mlčky přihlížel. Pak se sám prohlásil císařem a projížděl na koni ulicemi Byzantia s hlavou svého bývalého dobrodince a nejlepšího přítele nabodnutou na dlouhém kopí.

Interpretace

Michael III. vsadil svou budoucnost na to, že si Basilia zaváže pocitem vděčnosti. Domníval se, že právě Basilius, který mu vděčil za své bohatství, vzdělání a postavení, bude jeho nejlepším služebníkem. A poté, co se Basilius dostal k moci, bylo pro císaře nejvýhodnější dopřávat mu vše, po čem zatoužil, a posílit tak přátelské pouto mezi oběma muži. Teprve v den, kdy císař na Basiliově tváři uviděl ten drzý úsměv, si uvědomil, že udělal osudovou chybu.

Vytvořil monstrum. Nechal svého přítele nahlédnout do zákulisí moci – přítele, který pak chtěl víc a víc, vždy dostal cokoli, oč požádal, až mu samotná milost, které se mu dostávalo, začala být na obtíž, a nakonec udělal to, co v takové situaci dělá mnoho lidí: Jednoduše zapomněl na všechny laskavosti, které mu byly prokázány, a nabyl dojmu, že všeho dosáhl svou vlastní zásluhou.

Když si to Michael uvědomil, mohl si ještě zachránit život, ale přátelství a láska nás zaslepují tak, že nevidíme své vlastní zájmy. Nikomu se nechce věřit, že by ho přítel mohl zradit. A Michael tomu nevěřil až do dne, kdy jeho uťatá hlava skončila nabodnutá na kopí.

HAD, FARMÁŘ A VOLAVKA

Had, kterého honili lovci, požádal o pomoc farmáře, jenž pracoval na poli. Farmář souhlasil a nechal hada, aby mu zalezl do břicha. Ale když nebezpečí pominulo a farmář chtěl, aby zas vylezl, had odmítl. V jeho břiše byl v teple a bezpečí. Cestou domů zahlédl farmář volavku, přišel k ní a pošeptal jí, co se mu přihodilo. Volavka mu poradila, aby si dřepl a začal tlačit, aby hada vytlačil ven. Sotva had vystrčil hlavu, volavka ho chytila a zabila. Farmář se ale bál, že v něm had zanechal svůj jed, a volavka mu poradila, že se vyléčí, když sní šest ptáků s bílým peřím. „Ty máš bílé peří," řekl farmář. „To je dobrý začátek!" Chytil volavku, dal ji do tlumoku a šel domů, kde ženě vypověděl, co se mu stalo. „To mě překvapuješ," řekla mu žena. „Ten pták ti pomohl, zbavil tě hada, vlastně ti zachránil život, ale ty ho chceš zabít a sníst." Rozvázala tlumok a vypustila ptáka ven, ale sotva se dostal na svobodu, vykloval jí oči. Ponaučení: Když vidíte vodu téct do kopce, znamená to, že někdo oplácí dobrý skutek.

AFRICKÁ BAJKA

Bože, chraň mě před přáteli, před nepřáteli se ochráním sám.

Voltaire, 1694–1778

DODRŽOVÁNÍ ZÁKONA

Od pádu dynastie Chan (222 n. l.) se čínská historie na několik století proměnila v řetězec násilných a krvavých převratů. Vojáci povstali, aby zabili slabého císaře a dosadili na Dračí trůn mocného generála. Generál založil novou dynastii a prohlásil se za císaře; aby svému rodu zajistil přežití, povraždil ostatní generály. O několik let později se však tento vzorec opakoval: Noví velitelé armády povstali a zavraždili císaře i jeho následníky. Být císařem Číny znamenalo osamělý život v obležení hordy nepřátel – Dračí trůn ve skutečnosti neznamenal ani moc, ani bezpečí.

A právě proto mnozí soudí, že moudrý vladař musí, když k tomu má příležitost, z chytráctví rozdmýchat nějaké nepřátelství proti sobě, aby je mohl potlačiti a rozmnožiti tím vítězstvím svou velikost. Panovníci, a zvláště ti, kteří jsou noví, našli větší spolehlivost a užitečnost v oněch lidech, jež na počátku své vlády považovali za podezřelé, než v těch, kterým z počátku důvěřovali. Pandolfo Petrucci, vladař sienský, vládl více za pomoci těch, kteří mu byli podezřelí, než těch ostatních.

NICCOLÒ MACHIAVELLI, 1469–1527

V roce 959 n. l. se generál Čao Kchuang-jin prohlásil císařem Sungem. Věděl, že je značně pravděpodobné, že bude během jednoho nebo dvou let zavražděn, a tak přemýšlel, jak by tento vzorec mohl narušit. Brzy po svém nástupu na trůn uspořádal Sung hostinu na oslavu nástupu nové dynastie a pozval nejmocnější velitele armády. Poté, co vypili hodně vína, propustil stráže a všechny ostatní kromě generálů, kteří se v tu chvíli začali obávat, že je chce všechny najednou pobít. Místo toho k nim promluvil: „Celý den trávím ve strachu a jsem nešťastný jak u stolu, tak v posteli. Neboť kdo z vás nesní o tom, že usedne na trůn? Nepochybuji o vaší věrnosti, ale kdyby vás vaši podřízení, vedeni vlastní touhou po bohatství a postavení, snad měli přemlouvat, ať sami obléknete císařský žlutý plášť, jak byste to mohli odmítnout?“ Přiopilí a vystrašení generálové ho začali přesvědčovat o své věrnosti, ale Sung měl jiný plán: „Nejlepší způsob, jak prožít život, je v poklidu si užívat svého bohatství a poct. Pokud jste ochotni vzdát se svých velitelských funkcí, jsem připraven vám poskytnout krásná panství a nádherná obydlí, kde se budete moci bavit obklopeni zpěváky a společnicemi.“

Ohromení generálové si uvědomili, že jim Sung místo života plného úzkosti a bojů nabízí bohatství a stabilitu. Následujícího dne všichni do jednoho rezignovali na své posty v armádě a jako šlechtici odešli do důchodu na panství, která jim Sung daroval.

Sung jedním mistrovským tahem proměnil smečku „přátelských“ vlků, kteří by ho pravděpodobně zradili, ve stádo poslušných oveček zbavených jakékoli moci.

V následujících letech Sung neúnavně pracoval na tom, aby svou pozici upevnil. V roce 971 n. l. se mu podařilo podrobit si Jižní Chan, poraženému králi Liuovi však překvapivě nabídl hodnost u císařského dvora a pozval ho do paláce, aby jejich nově nalezené přátelství zpečetili vínem. Když Liu přijal sklenici, kterou mu císař nabídl, zaváhal, protože se bál, že obsahuje jed. „Zločiny vašeho poddaného si jistě zaslouží smrt,“ zvolal, „ale prosím Vaše Veličenstvo, abyste jeho život ušetřil. Opravdu se neodvažuji pít toto víno.“ Císař Sung se zasmál, vzal si od něj sklenici a sám ji vypil. Nebyl v ní žádný jed. Od té doby se Liu stal jeho nejspolehlivějším a nejvěrnějším přítelem.

V té době byla Čína rozdělena na mnoho menších království. Když se Sungovi podařilo jedno z nich dobýt, jeho ministři mu radili, aby jeho vládce Čchien Čchua nechal Sung uvěznit. Předložili dokumenty dokazující, že stále spřádá spiknutí s cílem Sunga svrhnout. Ale když Čchien Čchu navštívil císařský dvůr, Sung ho místo uvěznění zahrnul všemožnými poctami. Na rozloučenou mu dal balíček, který měl bývalý král otevřít, až bude na půli cesty domů. Čchien Čchu ho na zpáteční cestě rozbalil a zjistil, že je plný dokumentů dokládajících jeho spiknutí. Pochopil, že Sung o jeho vražedných plánech věděl, ale přesto jej ušetřil. Takovou velkorysostí si ho císař získal a i on se stal jedním z jeho nejvěrnějších vazalů.

Bráhman, velký odborník na védy, který byl zároveň vynikajícím lučištníkem, nabídl své služby dobrému příteli, který se mezitím stal králem. Když viděl krále, vykřikl: „Poznáváš mě, starý příteli?“ Král mu odpověděl s největším opovržením a potom vysvětlil: „Ano, byli jsme přátelé, ale naše přátelství bylo založeno na našem postavení… Přátelství s tebou, milý bráhmane, sloužilo určitému účelu. Chudák nemůže být přítelem boháče, hlupák přítelem moudrého muže, zbabělec přítelem hrdiny. K čemu je člověku starý přítel? Přátelství nebo manželství může fungovat jen mezi dvěma stejně bohatými a stejně urozenými lidmi, ne mezi boháčem a chuďasem. K čemu je člověku starý přítel?

MAHÁBHÁRATA, ASI 3. STOL. PŘ. N. L.

Interpretace

Jedno čínské přísloví přirovnává přátele k čelistem a zubům nebezpečného zvířete. Pokud nejste opatrní, roztrhají vás. Císař Sung si už ve chvíli, kdy nastupoval na trůn, uvědomoval, mezi jakými čelistmi se pohybuje: Jeho „přátelé“ v armádě by si ho dali k obědu, a pokud by nějakým zázrakem přežil, jeho „přátelé“ ve vládě by si ho dali k večeři.

Císař Sung nechtěl mít s „přáteli“ nic společného. Generálům rozdal nádherná panství, aby si je udržel daleko od těla. To byl mnohem lepší způsob, jak je zbavit moci, než je zabít, což by jen vedlo k pomstě ostatních generálů. A nestál ani o „přátelské“ úředníky – těch se ve většině případů skutečně zbavil tak, že jim nabídl pohár otráveného vína.

Místo toho, aby se spoléhal na věrnost přátel, si Sung své nepřátele získával jednoho po druhém a proměňoval je v mnohem věrnější poddané. Uvědomil si, že zatímco přítel mocného muže očekává stále více laskavostí a v hloubi duše je stravován žárlivostí, nepřátelé nic neočekávají, a přitom jim lze hodně nabídnout. Člověk, který o vlásek unikl gilotině, je svému zachránci upřímně vděčný a půjde pro něj až na konec světa. Proto se ze Sungových někdejších nepřátel nakonec stali spolehliví přátelé.

A Sungovi samotnému se podařilo prolomit řetězec převratů, vražd a občanských válek – dynastie, kterou založil, vládla Číně po více než tři sta let.

Prokaž laskavost včele a poznáš hranice laskavosti.

SÚFISTICKÉ PŘÍSLOVÍ

Na vrcholu občanské války pronesl Abraham Lincoln projev, ve kterém zdůrazňoval, že Jižané jsou lidé jako všichni ostatní, jenom žijí v omylu. Jakási starší dáma ho pokárala, že by o nich měl mluvit spíš jako o nesmiřitelných nepřátelích, které je třeba zničit. Lincoln však namítl: „Neničím snad své nepřátele, když si z nich udělám přátele?“

KLÍČE K MOCI

Každý muž oplatí spíš křivdu než laskavost, protože vděk je břímě, zatímco pomsta je radost.

TACITUS, ASI 55–120 N. L.

Když se ocitnete v nouzi, je přirozené, že se chcete obklopit svými přáteli. Svět je kruté místo a mít po boku přítele vás před touto krutostí může ochránit. Kromě toho své přátele znáte a víte, co od nich můžete čekat. Proč se tedy spoléhat na cizí lidi, máte-li kolem sebe přátele?

Problém je v tom, že své přátele často neznáte tak dobře, jak si myslíte. Možná vám občas odkývají i věci, se kterými nesouhlasí, aby se vyhnuli hádce. Tají své nepříjemné vlastnosti, aby vás neodradili. Strojeně se smějí vašim vtipům. Možná se nikdy nedozvíte, co si doopravdy myslí, protože upřímnost málokdy posiluje přátelství. Přátelé vám budou tvrdit, že milují vaše básně, obdivují vaši hru na klavír, závidí vám vkus v oblékání a podobně. Možná to někdy budou myslet vážně, ale často to budou říkat jen ze zdvořilosti.

Když se rozhodnete zaměstnat přítele, budou postupně vyplouvat na povrch vlastnosti, které skrýval. Je to zvláštní, ale právě vaše laskavost naruší dosavadní rovnováhu. Lidé chtějí mít pocit, že jejich úspěch je zasloužený, a pokud od vás

přijmou laskavost, může to narušit jejich pohled na sebe sama. Budou cítit, že byli vybráni proto, že jsou vaši přátelé, ne nutně proto, že si to zasloužili. Když zaměstnáte přátele, je v tom vždy určitý náznak nadřazenosti, který váš vztah bude zatěžovat. Zpočátku se to bude projevovat nenápadně: budou k vám trochu upřímnější, tu a tam se objeví záblesk zášti a závisti, ale než se nadějete, vaše přátelství docela vyprchá. Čím více laskavostí a darů budete příteli nabízet, abyste takový vztah zachránili, tím méně vděčnosti se vám za to dostane.

Lidský nevděk má dlouhou a hlubokou historii. Po staletí se objevuje v nejrůznějších příbězích, a tak je opravdu s podivem, že lidé stále podceňují jeho moc. Nedopusťte se téže chyby. Pokud od přítele nikdy nebudete očekávat vděčnost, budete nanejvýš příjemně překvapeni, když se vám jí nakonec dostane.

Problém se zaměstnáváním přátel spočívá v tom, že tím nevyhnutelně omezíte svou vlastní moc. Byla by veliká náhoda, kdyby byl právě váš přítel tím, kdo daný úkol zastane nejlépe, a v konečném důsledku jsou dovednosti a kompetence mnohem důležitější než přátelství. (Michael III. měl muže, který by ho vedl správným směrem a nepřipravil ho o život, celé mládí přímo pod nosem: Byl to jeho strýc Bardas.)

Pracovní vztahy vyžadují určitý odstup. Snažíte se pracovat, ne si hledat kamarády; přátelské chování (upřímné, nebo strojené) tuto skutečnost pouze zakrývá. Klíčem k moci je schopnost posoudit, kdo bude v dané situaci nejlépe schopen prosazovat vaše zájmy. Udržujte přátelské vztahy s tím, koho máte rádi, ale v práci se obklopujte těmi, kteří jsou schopní a kompetentní.

Naopak vaši nepřátelé jsou opomíjeným zlatým dolem, který se musíte naučit využívat. Když Napoleonův ministr zahraničí Talleyrand v roce 1807 usoudil, že jeho šéf vede Francii ke zkáze a že nastal čas jej svrhnout, moc dobře si uvědomoval, co by se mu stalo, kdyby bylo jeho spiknutí proti císaři odhaleno. Potřeboval partnera, spojence, kterému by mohl důvěřovat – a vybral si Josepha Fouchého, nenáviděného šéfa tajné policie a svého zapřisáhlého nepřítele, který se jej dokonce dříve pokusil nechat zabít. Věděl, že jejich dřívější nenávist představuje příležitost pro usmíření. Věděl, že Fouché od něj nebude nic očekávat, a že naopak sám bude pracovat na tom, aby dokázal, že je Talleyrandovy volby hoden; člověk,

JAK MÍT UŽITEK Z NEPŘÁTEL

Král Hieron jednoho dne rozmlouval s jedním ze svých nepřátel, který jej pokáral, že mu páchne z úst. Když se král vrátil domů, pokáral svou manželku. „Jak je možné, že jsi mi o tom nikdy neřekla?“ Královna byla prostá a cudná žena a odpověděla mu: „Promiň mi to, manželi, domnívala jsem se, že dech všech mužů páchne stejně.“ A na tom je vidět, že o vlastních nedostatcích, které jsou zjevné a odporné, se dříve dozvíme od svých nepřátel než od přátel a rodiny.

PLÚTARCHOS, ASI 46–120 N. L.

který má co dokazovat, pro vás pohne horami. A navíc věděl, že jeho vztah s Fouchém bude založen na společném zájmu a nebude kontaminován osobními city. Čas ukázal, že si vybral dobře; ačkoli se spiklencům nepodařilo Napoleona svrhnout, spojenectví mocných, ale nepravděpodobných partnerů vyvolalo velký zájem a opozice proti císaři se pomalu začala šířit. Od té doby spojoval Talleyranda a Fouchého plodný pracovní vztah. Kdykoli je to možné, zakopejte válečnou sekeru s nepřítelem a snažte se ho získat do svých služeb.

Jak řekl Lincoln, nepřítele zničíte i tím, že z něj uděláte přítele. V roce 1971, během války ve Vietnamu, se Henry Kissinger stal terčem neúspěšného pokusu o únos, do kterého byli zapojeni mimo jiné známí protiváleční aktivisté bratři Berriganové, čtyři katoličtí kněží a čtyři jeptišky. Později si bez vědomí tajné služby či ministerstva spravedlnosti domluvil na sobotní ráno soukromou schůzku se třemi z údajných spiklenců. Seznámil je se svým plánem stáhnout z Vietnamu do poloviny roku 1972 většinu amerických vojáků a svým vystupováním je zcela okouzlil. Na památku mu dali několik placek s nápisem „Kidnap Kissinger" (Uneste Kissingera) a jeden z nich zůstal po mnoho let jeho přítelem a několikrát ho navštívil. Nejednalo se o ojedinělý případ: Kissinger se držel zásady spolupracovat s těmi, kteří s ním nesouhlasili. Lidé, kteří ho znali, později podotýkali, že se mnohdy zdálo, že vychází lépe se svými nepřáteli než se svými přáteli.

Když se zbavíme nepřátel, začneme lenivět. Nepřítel, který na nás neustále dotírá, nás naopak udržuje ve střehu. Někdy je tedy lepší využívat nepřátele jako nepřátele, než z nich dělat přátele nebo spojence.

Mao Ce-tung vnímal konflikt jako klíčový prvek svého přístupu k politické moci. V roce 1937 Čínu, zmítanou občanskou válkou mezi nacionalisty a Maovými komunisty, napadli Japonci.

Někteří komunističtí vůdci z obavy, že by jim Japonci způsobili veliké ztráty, navrhovali nechat nacionalisty, ať se vyčerpávají bojem s vetřelci, a využít ten čas k zotavení. Mao však nesouhlasil. Věděl, že Japonci nemohou porazit a dlouhodobě okupovat zemi tak rozlehlou, jako je Čína. Po několika letech bojů budou nuceni odejít, ale tou dobou už komunisté budou zpohodlnělí a nedokážou se znovu postavit nacionalistům. V boji proti tak silnému nepříteli, jakým byli Japonci,

viděl ideální trénink pro komunistickou armádu. Maův plán byl přijat a osvědčil se: Když se Japonci konečně stáhli, komunisté zúročili své bojové zkušenosti a dosáhli vítězství nad nacionalisty.

O mnoho let později se jeden japonský host během návštěvy Číny chtěl Maovi za invazi omluvit. Ten ho ale přerušil slovy: „Neměl bych vám naopak poděkovat?“ A pak mu vysvětlil, že bez důstojného protivníka se člověk ani skupina nemůže zlepšovat.

Maova strategie neustálého konfliktu má několik klíčových složek. Za prvé je třeba mít jistotu, že v dlouhodobém horizontu zvítězíte. Nikdy se nepouštějte do boje s někým, u koho si nejste jisti, že ho časem dokážete udolat, tak jako si Mao byl jistý, že se pro Japonce okupace obrovské země časem stane neudržitelnou. Za druhé, pokud nemáte žádné zjevné nepřátele, je někdy třeba vytvořit si vhodný cíl, a to i za cenu toho, že se obrátíte proti někdejšímu příteli. Mao tuto taktiku v politice používal docela často. Za třetí, využívejte své nepřátele k tomu, abyste jasně a veřejně definovali svůj cíl, případně své úsilí prezentovali jako boj dobra proti zlu. Mao podporoval roztržky mezi Čínou a Sovětským svazem, případně Spojenými státy, protože věřil, že bez jasně definovaných nepřátel by jeho lid ztratil povědomí o tom, co čínský komunismus znamená. Jasně definovaný nepřítel je pro vaši věc mnohem silnějším argumentem než všechna slova, která o ní můžete říct.

Nikdy se nenechte přítomností nepřátel rozrušit nebo znepokojit – je mnohem lepší mít jednoho nebo dva zjevné protivníky než nevědět, kde se vaši nepřátelé ukrývají. Muž, který má moc, vítá konflikt a využívá nepřátele k posílení své pověsti sebejistého bojovníka, na kterého se lze v nejistých časech spolehnout.

Obraz: Čelisti nevděku. Víte, co by se stalo, kdybyste dali ruku do lví tlamy, a proto to neuděláte. U přátel nejste tak opatrní, a pokud je zaměstnáte, z nevděku vás sežerou zaživa.

Autorita: Naučte se využívat nepřátele k vlastnímu prospěchu – uchopit meč ne za čepel, která by vás pořezala, ale za jílec, abyste se s ním mohli bránit. Moudrý muž má ze svých nepřátel větší prospěch než z přátel. (Baltasar Gracián, 1601–1658)

OBRAT

Ačkoli obecně platí, že není dobré míchat práci s přátelstvím, jsou chvíle, kdy lze přítele využít účinněji než nepřítele. Mocný muž například občas potřebuje udělat špinavou práci, ale kvůli zachování dobrého dojmu je obecně lepší, aby ji za něj udělal někdo jiný; v této roli se často osvědčí přátelé, kteří jsou kvůli vám ochotni riskovat. A pokud se vaše plány z nějakého důvodu nezdaří, můžete přítele použít jako vhodného obětního beránka. Takový „pád oblíbence" byl trikem, který hojně používali králové a panovníci a jejich poddaní mu většinou snadno uvěřili – cítili, že pokud vladař zavrhl svého nejoblíbenějšího dvořana, pak musel být skutečně vinen. Když tuto kartu zahrajete, samozřejmě svého přítele ztratíte navždy. Nejlepší je tedy připravit si pro roli obětního beránka někoho, kdo je vám blízký, ale zase ne příliš.

Poslední úskalí práce s přáteli spočívá v tom, že stírá hranice a odstup, které práce vyžaduje. Pokud však oba partneři chápou nebezpečí, které se s tímto uspořádáním pojí, lze přítele zaměstnat s velkým úspěchem. V takovém případě ovšem nikdy nesmíte polevit v ostražitosti; mějte se neustále na pozoru před sebemenšími náznaky negativních emocí, jako je závist a nevděk. Pokud jde o moc, nic netrvá věčně a i ti nejbližší přátelé se mohou proměnit v nejhorší nepřátele.

ZÁKON

TŘETÍ

NEPROZRAZUJTE SVÉ ÚMYSLY

ZÁKON

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.

ČÁST I: POUŽÍVEJTE ZÁSTĚRKY A KLAMNÉ CÍLE, ABYSTE DRUHÉ SVEDLI NA FALEŠNOU STOPU

Pokud ve kterékoli fázi klamu, který spřádáte, lidé kolem vás pojmou sebemenší podezření stran vašich skutečných úmyslů, vše je ztraceno. Nedávejte jim příležitost uhodnout, co máte za lubem. Sveďte je na falešnou stopu tím, že za sebou budete trousit klamné cíle. Předstírejte upřímnost, vytvářejte rozporuplné dojmy, vybírejte si klamné cíle vaší touhy. Pokud nikdo nedokáže rozlišit, co děláte doopravdy, a co jen na oko, nikdo nepozná váš skutečný cíl.

PORUŠENÍ ZÁKONA

Několik týdnů Ninon de Lenclos, nechvalně proslulá francouzská kurtizána ze 17. století, trpělivě naslouchala, když jí markýz de Sevigné líčil své potíže při svádění krásné, ale náročné mladé hraběnky. Ninon bylo v té době šedesát dva let a měla bohaté zkušenosti v milostných záležitostech; markýz byl dvaadvacetiletý, pohledný, elegantní, ale beznadějně nezkušený mladík. Zpočátku Ninon bavilo poslouchat, jak markýz vypráví o svých omylech, ale když už se na jeho nezkušenost nemohla dál dívat, rozhodla se vzít mladého muže pod svá křídla. Nejprve si musel uvědomit, že se ocitl ve válce a že krásná hraběnka je pevností, kterou musí dobýt, přičemž obléhání je třeba naplánovat a provést s maximální pozorností na sebemenší detail.

Ninon markýzovi poradila, aby začal pěkně od začátku a zachoval si ve styku s hraběnkou určitý odstup a nonšalanci. Nabádala ho, aby s hraběnkou příště, až spolu budou sami, hovořil důvěrně jako s přítelkyní, nikoli jako s potenciální milenkou. To vše jen proto, aby ji zmátl. Cílem bylo, aby hraběnka nebrala jeho zájem jako samozřejmost – možná stál jen o její přátelství.

Ninon však měla dlouhodobý plán. Poté, co hraběnka znejistěla, bylo na čase v ní probudit žárlivost. Když se znovu setkali na velké slavnosti v Paříži, pozdravil ji markýz v doprovodu krásné mladé ženy. Ta krásná mladá žena měla stejně krásné kamarádky, takže kdekoli hraběnka markýze potkala, doprovázely jej mladé pařížské krásky. To v hraběnce přirozeně probudilo žárlivost, ale zároveň se na markýze začala dívat jako na někoho, po kom jiné ženy touží. Nebylo snadné

to markýzovi vysvětlit, ale Ninon věděla, že žena, která se zajímá o nějakého muže, chce vidět, že je stejně žádoucí i pro jiné ženy. Nejenže mu to okamžitě dodá na hodnotě, ale zároveň pro ni představuje větší uspokojení, pokud ho nakonec získá pro sebe.

Jakmile se v hraběnce probudila žárlivost, ale zároveň i zájem o markýze, nastal čas začít ji vábit. Markýz na radu zkušené kurtizány vynechal účast na společenských akcích, kde ho hraběnka očekávala. Pak se zas objevil v salonu, který nikdy dříve nenavštěvoval, zatímco hraběnka tam bývala docela často. Nedokázala předvídat, kdy a kde se příště setkají, a proto se na to nedokázala připravit. To vše ji dostalo do stavu, kdy nerozuměla vlastním pocitům – stavu, který je předpokladem pro úspěšné svádění.

Markýz tento promyšlený plán uskutečňoval po dobu několika týdnů. Ninon sledovala jeho pokroky: Prostřednictvím své sítě vyzvědačů se dozvídala, že hraběnka se posledně trochu víc smála jeho průpovídkám a pozorněji poslouchala jeho vyprávění. Dozvěděla se i to, že se hraběnka na markýze vyptává různých společných známých. Její přátelé si všímali, že se na společenských akcích hraběnka často ohlíží na markýze a drží se v jeho blízkosti. Ninon byla přesvědčena, že mladá žena podléhá jeho kouzlu. Cítila, že už je otázkou několika týdnů, nanejvýš měsíce nebo dvou, než markýz pevnost dobude.

Pak se markýz řízením osudu ocitl v domě hraběnky. Byli sami. Najednou byl jako vyměněný; už nejednal podle rad protřelé kurtizány, ale podle vlastního uvážení. Vzal hraběnku za ruce a vyznal jí lásku. Mladá žena nezareagovala tak, jak doufal. Chvíli působila zmateně, pak začala být zdvořilá a posléze se omluvila. Po zbytek večera se vyhýbala jeho pohledu a nakonec se s ním ani nerozloučila. Markýz se ji ještě několikrát pokoušel navštívit, ale bylo mu řečeno, že hraběnka není doma. Když ho konečně znovu přijala, oba se cítili trapně a nepříjemně. Kouzlo pominulo.

Interpretace

Ninon de Lenclos věděla o umění lásky vše. Vždyť byla milenkou největších spisovatelů, filozofů a politiků té doby – mužů jako La Rochefoucauld, Molière a Richelieu. Svádění pro ni byla hra, v níž vítězil ten šikovnější. Jak stárla a její jméno bylo

čím dál známější, ty nejvýznamnější francouzské rodiny k ní posílaly své syny, aby je poučila o záležitostech lásky.

Ninon věděla, že muži a ženy jsou velmi odlišní, ale pokud jde o svádění, chovají se dost podobně: V hloubi duše často vědí, že jsou sváděni, ale poddávají se tomu, protože si ten pocit užívají. Je příjemné se uvolnit a nechat druhého, aby vás zavedl do nepoznané země. Veškeré svádění však závisí na sugesci. Nemůžete o svých úmyslech otevřeně hovořit nebo je jinak dávat najevo. Naopak, musíte svůj cíl neustále svádět na falešnou stopu. Aby se poddal vašemu vedení, musí být náležitě zmatený. Musíte vytvářet kouřovou clonu, tvářit se, že usilujete o přízeň někoho jiného (návnada), pak zase naznačit zájem, pak předstírat lhostejnost, a tak dále. Takové vzorce nejen matou, ale také vzrušují.

Představte si celý příběh z pohledu hraběnky: Po několika markýzových krocích vycítila, že s ní hraje nějakou hru, ale ta hra jí přinášela rozkoš. Nevěděla, co s ní má v úmyslu, ale o to byla celá situace zajímavější. Po každém jeho kroku ji zajímalo, co bude dál – užívala si dokonce i svou žárlivost a zmatenost, protože někdy je i nepříjemná emoce lepší než nudný pocit bezpečí. Možná měl markýz nekalé úmysly – vždyť je má většina mužů –, ale ona byla ochotná čekat, až je projeví, a kdyby ji nechal čekat dost dlouho, pravděpodobně by na tom nakonec ani nezáleželo.

Jakmile však markýz vyslovil to osudové slovo „láska“, všechno se změnilo. Už to nebyla hra, ve které jeden promyšlený tah střídá druhý, bylo to jen nemotorné vyznání. Jeho záměr byl odhalen: *Chtěl* ji svést. To vrhlo nové světlo na vše, co dosud udělal. Vše, co předtím bylo okouzlující, působilo najednou jako hanebné a úkladné; hraběnka se cítila dotčená a zneužitá. A tím se zavřely dveře, které se už nikdy neměly znovu otevřít.

Nedopusťte, aby vás druzí měli za podvodníka,
byť v dnešní době nelze bez podvodů přežít.
Budiž vaším nejvychytralejším kouskem to, jak
dovedně zamaskujete svou vychytralost.

Baltasar Gracián, 1601–1658

DODRŽOVÁNÍ ZÁKONA

Roku 1850 se kariéra mladého Otta von Bismarcka, tehdy pětatřicetiletého poslance pruského parlamentu, ocitla na rozcestí. Dvě zásadní témata té doby byla sjednocení Německa, které bylo tehdy rozdrobené na mnoho malých států, a válka proti Rakousku, mocnému sousedovi na jihu, který si přál, aby Němci zůstali rozdělení a slabí, a dokonce hrozil intervencí, pokud se pokusí sjednotit. Princ Vilém, následník pruského trůnu, byl ochoten jít do války a parlament jej podporoval a byl připraven vyhlásit mobilizaci. Jediný, kdo se válce bránil, byl úřadující král Fridrich Vilém IV. a jeho ministři – ti dávali přednost usmíření mocných Rakušanů pomocí ústupků.

Bismarck byl po celou svou kariéru věrným, snad přímo skalním zastáncem pruské moci a síly. Snil o sjednocení Německa, o válce proti Rakousku a o pokoření země, která tak dlouho oslabovala jeho vlast. Jako bývalý voják považoval válku za příležitost vydobýt si slávu.

Koneckonců to byl muž, který o mnoho let později prohlásil: „Velké otázky doby se nebudou rozhodovat řečmi a usneseními většiny, ale železem a krví."

Vášnivý vlastenec a vysloužilý voják přesto v době vrcholících příprav na válku pronesl v parlamentu projev, který všechny posluchače ohromil. „Běda státníkům," řekl, „kteří vedou válku bez důvodu, jenž by zůstal platný i po jejím skončení! Po válce budete na tyto otázky nahlížet jinak. Budete mít pak odvahu obrátit se na sedláka, kterému statek lehl popelem, na válečného veterána, na otce, který přišel o své děti?" Nejenže Bismarck ve svém proslovu vyzdvihoval nesmyslnost války, ale dokonce chválil Rakousko a obhajoval jeho činy. To bylo v rozporu se vším, co dosud podporoval, a reakce se dostavila okamžitě. „Bismarck je proti válce – co to může znamenat?" lámali si hlavu ostatní poslanci a několik z nich se rozhodlo hlasovat jinak. Nakonec zvítězil král a jeho ministři a válka byla odvrácena.

Několik týdnů po Bismarckovu překvapivém projevu ho král, vděčný za to, že se vyslovil pro mír, jmenoval ministrem. O pár let později se stal ministerským předsedou. V této funkci nakonec vedl svou zemi a mírumilovného krále do války proti Rakousku, rozdrtil tuto starou říši a založil mocný německý stát s Pruskem v čele.

Interpretace

Bismarck do svého projevu v roce 1850 promítl několik úvah. Za prvé cítil, že pruská armáda, která nedržela krok s ostatními evropskými armádami, není na válku připravena a že Rakousko by docela dobře mohlo zvítězit, což by pro jeho zemi mělo katastrofální důsledky. Za druhé, pokud by Prusko bylo poraženo ve válce a Bismarck patřil mezi ty, kdo ji podporovali, jeho kariéra by byla vážně ohrožena. Král a jeho konzervativní ministři chtěli mír; Bismarck chtěl moc. Řešením bylo svést lidi na falešnou stopu tím, že podpořil věc, s níž nesouhlasil, a řekl věci, kterým by se sám vysmál, kdyby je řekl někdo jiný. Povedlo se mu oklamat celou zemi. Právě díky jeho projevu ho král jmenoval do vlády, kde se rychle vypracoval na premiéra a získal moc budovat pruskou armádu a dosáhnout toho, co od začátku chtěl: ponížit Rakousko a sjednotit německé státy pod pruským vedením.

Bismarck byl bezpochyby jedním z nejchytřejších státníků, jací kdy žili, mistrem strategie a klamu. V tomto případě nikdo netušil, jaký byl jeho cíl. Kdyby oznámil své skutečné úmysly a argumentoval, že je lepší počkat a bojovat později, neuspěl by, protože většina Prusů v té době chtěla válku a mylně se domnívala, že jejich armáda je lepší než ta rakouská. Kdyby králi nabídl svou podporu výměnou za jmenování ministrem, nejspíš by také neuspěl: Král by se zalekl jeho ambicí a pochyboval by o jeho upřímnosti.

Tím, že byl zcela neupřímný a vysílal falešné signály, však všechny oklamal, utajil svůj skutečný záměr a nakonec dosáhl všeho, co chtěl. Takovou moc lze získat tím, že budete skrývat své záměry.

KLÍČE K MOCI

Většina lidí je jako otevřená kniha. Říkají, co si myslí, v každé situaci ochotně sdělují své názory a neustále odhalují své plány a záměry. Dělají to z několika důvodů. Za prvé, je snadné a přirozené mluvit o sobě, o svých pocitech a plánech do budoucna. Dávat si pozor na jazyk a kontrolovat, co o sobě prozrazujete, vyžaduje úsilí. Za druhé, mnozí věří, že když budou upřímní a otevření, získají si tím srdce druhých a dají najevo svou dobrou povahu. To se ovšem velice mýlí. Upřímnost je ve skutečnosti tupý nástroj, který spíše drtí, než řeže. Svou upřímností

se pravděpodobně někoho dotknete; je rozumnější říkat lidem to, co chtějí slyšet, než drsnou a ošklivou pravdu o tom, co cítíte nebo co si myslíte. A co víc: Pokud budete bezostyšně upřímní, stanete se zároveň natolik předvídatelnými, že bude téměř nemožné vás respektovat nebo se vás bát, a člověk, který nedokáže vzbudit takové emoce, si nemůže udržet moc.

Pokud toužíte po moci, rychle odložte upřímnost stranou a naučte se skrývat své skutečné záměry. Ovládněte toto umění a vždy budete mít navrch. Základem schopnosti skrývat své záměry je prostá pravda o lidské povaze: Instinktivně věříme, že věci jsou takové, jak vypadají. Nemůžeme chodit po světě a pochybovat o všem, co vidíme a slyšíme – neustálý pocit, že zdání klame a za vším se skrývá něco jiného, by nás vyčerpal a děsil. Díky této skutečnosti je skrývání pravých úmyslů relativně snadné. Stačí vzít věc, po které zdánlivě toužíte, nebo cíl, o který zdánlivě usilujete, a zamávat s ním lidem před nosem – a oni uvěří tomu, co vidí. Jakmile se jejich pohled zaměří na návnadu, nevšimnou si, co ve skutečnosti zamýšlíte. Naopak během svádění vysílejte rozporuplné signály, jako je touha a lhostejnost, čímž objekt svého zájmu nejen svedete na falešnou stopu, ale zároveň v něm probudíte touhu vás získat.

Často používanou taktikou při vytváření falešné stopy je předstírat, že zastáváte názor, který je pravým opakem toho, co si ve skutečnosti myslíte. (Bismarck to s velkým úspěchem použil ve svém projevu v roce 1850.) Většina lidí později bez problémů uvěří, že jste změnili názor, protože to je pravděpodobnější než možnost, že byste předstírali zcela protichůdné názory a hodnoty. Totéž platí pro jakýkoli tajný předmět vaší touhy: Předstírejte, že toužíte po něčem, o co ve skutečnosti nemáte vůbec zájem, a vaši nepřátelé ztratí stopu a odhadnou vás úplně špatně.

Během války o španělské dědictví v roce 1711 chtěl velitel anglické armády vévoda z Marlborough zničit klíčovou francouzskou pevnost, která chránila významnou zásobovací trasu do Francie. Věděl však, že pokud ji zničí, odhalí Francouzům svůj plán na další postup, který počítal právě s touto trasou. A tak pevnost pouze obsadil a umístil do ní vlastní posádku, aby vzbudil dojem, že ji potřebuje pro nějaký svůj vlastní účel. Francouzi pevnost napadli a vévoda je nechal, aby ji znovu dobyli. Vzápětí ale *sami* opevnění pobořili, protože usoudili, že vévoda měl pádný důvod se jí zmocnit. Jakmile byla pevnost

zničena, zůstala cesta nechráněná a Marlborough po ní mohl snadno postupovat do Francie.

Jak tuto taktiku použít? Utajte své skutečné úmysly nikoli tím, že se uzavřete (kdybyste působili tajnůstkářsky, spíš byste vzbudili podezření), ale tím, že budete neustále mluvit o svých úmyslech a plánech – jen ne o těch skutečných. Zabijete tak tři mouchy jednou ranou: Budete působit přátelsky, důvěřivě a důvěryhodně; utajíte své skutečné úmysly a nabídnete svým protivníkům falešné stopy, jejichž sledováním mohou promarnit spoustu času.

Dalším mocným nástrojem, jak lidi svést ze stopy, je falešná upřímnost. Lidé často zaměňují upřímnost za poctivost. Pamatujte: Instinkt lidem velí věřit, že věci jsou takové, jak vypadají, a protože si poctivosti cení a *chtějí věřit*, že jsou obklopeni čestnými lidmi, pravděpodobně o vaší poctivosti nebudou pochybovat. Pokud v nich vzbudíte dojem, že opravdu věříte tomu, co říkáte, dodá to vašim slovům velkou váhu. Právě takhle Iago oklamal a zničil Othella: Jeho zdánlivé obavy o Desdemoninu věrnost byly tak upřímné, že mu Othello musel uvěřit. I velký podvodník Yellow Kid Weil tímto způsobem oklamal své naivní oběti: Předstíral, že návnada, kterou jim předhazuje (falešné akcie, vychvalovaný dostihový kůň), je zaručenou cestou k bohatství, a dělal to tak přesvědčivě, že o jeho slovech nikdo nepochyboval. Samozřejmě je třeba se mít na pozoru a nezacházet příliš daleko. Důvěra je vrtkavá, a pokud se druhým bude zdát, že na ně příliš tlačíte, vzbudíte podezření. Buďte umírnění a věrohodní, jinak vaši lest prohlédnou.

Aby se falešná upřímnost stala účinnou zbraní při skrývání vašich skutečných záměrů, vyzdvihujte poctivost a upřímnost jako důležité společenské hodnoty – a dělejte to co nejvíce veřejně. Projevujte svůj zásadový postoj tím, že občas vyjádříte nějaký svůj upřímný názor – samozřejmě jen takový, který je ve skutečnosti nepodstatný. Napoleonův ministr Talleyrand si dokázal mistrovsky získávat důvěru lidí tím, že se s nimi podělil o zdánlivé tajemství. Tímto způsobem – návnadou – si vysloužil skutečnou důvěru druhé osoby.

Pamatujte: Nejlepší podvodníci dělají vše, co je v jejich silách, aby své podvodné chování zamaskovali. V jedné věci jsou vzorem upřímnosti, aby zakryli svou nepoctivost v jiných oblastech. Upřímnost je jen jednou z návnad, které používají ke zmatení svých protivníků.

ČÁST II: VYUŽÍVEJTE KOUŘOVÉ CLONY, ABYSTE ZAMASKOVALI SVÉ KROKY

Klam je vždy nejlepší strategií, ale ten nejlepší klam vyžaduje kouřovou clonu, která odvede pozornost druhých od toho, o co vám ve skutečnosti jde. Jako kouřová clona poslouží nevýrazný zevnějšek nebo neutrální výraz tváře – všední, známé kulisy, za kterými můžete ukrýt své skutečné úmysly. Poté, co svou oběť nalákáte na něco známého, neprohlédne léčku, do které ji vedete.

DODRŽOVÁNÍ ZÁKONA I

V roce 1910 prodal jistý Sam Geezil z Chicaga skladiště, které provozoval, za téměř 1 milion dolarů, odešel do penze a věnoval se už jen správě nemovitostí, které vlastnil, ale v hloubi duše toužil po starých časech vyjednávání a uzavírání obchodů. Jednoho dne navštívil jeho kancelář mladý muž jménem Joseph Weil, který chtěl koupit byt inzerovaný na prodej. Geezil mu vysvětlil podmínky: cena byla 8 000 dolarů, ale jako záloha mu stačily 2 000 dolarů. Weil řekl, že si to rozmyslí, ale druhý den se vrátil a nabídl, že zaplatí celých 8 000 v hotovosti, pokud Geezil počká pár dní, než dokončí obchod, který si dojednal. Geezil se jako zkušený obchodník zajímal, čím si Weil dokáže tak rychle vydělat tolik peněz v hotovosti (v dnešních cenách by částka odpovídala zhruba 150 000 dolarů). Weil se do vysvětlování moc neměl a rychle změnil téma, ale Geezil se odbýt nenechal. Poté, co si ho Weil zavázal mlčenlivostí, mu vyprávěl následující příběh:

Weilův strýc byl tajemníkem spolku velice bohatých finančníků, který před deseti lety za nízkou cenu zakoupil loveckou chatu v Michiganu. Později se však ukázalo, že chatu moc nepoužívají, a tak se rozhodli ji prodat a požádali Weilova strýce, aby za ni získal co nejvíce peněz. Strýc měl své vlastní (dobré) důvody, proč vůči milionářům, pro které pracoval, po léta choval zášť, a toto byla jeho šance, jak se jim pomstít. Chtěl nemovitost prodat za 35 000 dolarů nastrčenému prostředníkovi (toho měl najít Weil), který by ji obratem prodal za přiměřenou cenu, okolo 155 000. Samotní finančníci byli příliš bohatí, než aby si něčeho všimli, a strýc, Weil a prostředník by se o rozdíl v ceně podělili rovným dílem. Všechno bylo legální a dělali to pro dobrou věc – pro strýcovu spravedlivou odplatu.

JEHU, KRÁL IZRAELITŮ, PŘEDSTÍRÁ UCTÍVÁNÍ BAALA

Pak Jehu shromáždil všechen lid a promluvil k němu: „Achab sloužil Baalovi málo. Jehu mu bude sloužit víc. Proto teď ke mně svolejte všechny Baalovy proroky, všechny jeho ctitele a všechny jeho kněze. Nikdo ať nechybí, protože chci uspořádat velikou oběť Baalovi. Kdokoli bude chybět, nezůstane naživu!“ Byla to ovšem Jehuova lest, aby mohl vyhubit Baalovy ctitele. „Zasvěťte slavnost Baalovi,“ přikázal Jehu, a tak to rozhlásili. Jehu nechal obeslat celý Izrael, a tak přišli všichni Baalovi ctitelé. Nebyl jediný, který by nepřišel. Vešli do Baalova chrámu a naplnili ho od jednoho konce k druhému. (…) Nakonec do Baalova chrámu přišel Jehu (…) a řekl Baalovým ctitelům: „Přesvědčte se, jestli mezi vámi nejsou nějací ctitelé Hospodina. Dohlédněte, aby tu byli jen ctitelé Baalovi.“ Poté přistoupili k obětním hodům a zápalným obětem. Jehu zatím venku rozestavěl osmdesát mužů a varoval je: „Kdo nechá jediného z nich uniknout, zaplatí za něj životem!“ Když byli hotovi s přípravou zápalné

oběti, Jehu přikázal svým strážcům a pobočníkům: „Jděte a bijte je. Nikdo ať neunikne!“ Pobili je tedy ostřím meče a nechali je tam ležet. Strážci a pobočníci pronikli až do vnitřní svatyně Baalova chrámu. Pak z Baalova chrámu vynesli posvátný sloup a spálili ho. Strhli Baalův sloup, strhli Baalův chrám a zřídili tam veřejné záchody, které tam jsou dodnes. Tak Jehu vymýtil Baala z Izraele.

DRUHÁ KNIHA KRÁLOVSKÁ, 10:18-28

Sotva Geezil příběh vyslechl, hned se nabídl, že bude oním prostředníkem. Weil dělal drahoty, nechtěl ho do celého plánu zapojit, ale Geezil na něj nepřestával naléhat: vidina velkého zisku – a malého dobrodružství k tomu – ho lákala. Weil mu vysvětlil, že k tomu, aby se obchod vůbec uskutečnil, je třeba složit 35 000 dolarů v hotovosti. Geezil, jehož majetek měl hodnotu několika milionů, prohlásil, že peníze sežene lusknutím prstu. Weil nakonec ustoupil a souhlasil, že domluví schůzku mezi strýcem, Geezilem a finančníky ve městě Galesburg v Illinois.

Ve vlaku do Galesburgu se Geezil seznámil se strýcem – impozantním mužem, který s ním po celou cestu zaníceně diskutoval o všemožných obchodních záležitostech. Weil s sebou přivedl také svého společníka, zavalitého chlapíka jménem George Gross. Weil Geezilovi vysvětlil, že on sám je trenér boxu a že Gross je jedním z jeho svěřenců, kterého vzal na cestu s sebou, protože každá přestávka v tréninku by ohrozila jeho špičkovou formu. Na nadějného boxera Gross moc nevypadal – měl prošedivělé vlasy a pivní pupek –, ale Geezil byl tak nadšený z naplánovaného obchodu, že se nad jeho vzhledem nijak nepozastavoval.

V Galesburgu šli Weil a jeho strýc vyzvednout finančníky, zatímco Geezil čekal v hotelovém pokoji s Grossem, který si navlékl boxerské trenýrky a začal trénovat. Geezil téměř nevnímal, jak soustředěně boxuje do vzduchu, a vůbec si nevšiml, jak se nadějný boxer po několika minutách cvičení zadýchával, i když podle sveřepého výrazu bral trénink velmi vážně. O hodinu později se Weil a jeho strýc vrátili se skupinkou přísně vyhlížejících mužů oděných v luxusních oblecích. Schůzka proběhla hladce a finančníci souhlasili s prodejem chaty Geezilovi, který už předem nechal převést 35 000 dolarů do místní banky.

Po uzavření onoho pro ně nevýznamného obchodu se boháči usadili do křesel a začali si mezi sebou vykládat historky ze světa vysokých financí, přičemž se všichni snažili budit zdání, jako by se denně vídali s J. P. Morganem. Nakonec se jeden z nich pozastavil nad přítomností boxera, který tiše funěl v koutě. Weil jim vysvětlil, co tam dělá, a dotyčný namítl, že i on má ve svém doprovodu boxera; dokonce zmínil i jeho jméno. Weil se bezostyšně ušklíbl a prohlásil, že jeho svěřenec by zmiňovaného zápasníka snadno knokautoval.

Rozhovor se vystupňoval v hádku. V návalu vášně Weil vyzval muže k sázce. Finančníci nadšeně souhlasili a odešli s tím, že do druhého dne zařídí všechno potřebné.

Jakmile odešli, začal strýc Weilovi před Geezilem nadávat. Neměli dost peněz na to, aby dorovnali sázku, a on se obával, že si uříznou takovou ostudu, že nakonec bude propuštěn. Weil se strýci omluvil, že ho dostal do svízelné situace, ale předestřel mu svůj plán: Dobře znal druhého boxera a předpokládal, že za malý úplatek dokáže zápas zmanipulovat. Ale kde vzít peníze na sázku? namítl strýc. V tu chvíli se do toho konečně vložil Geezil. Nechtěl, aby rozmíška mezi cizími lidmi ohrozila obchod, který pro něj měl být tak výhodný, a navrhl, že vsadí oněch 35 000 dolarů, které si připravil na uzavření obchodu. I kdyby prohrál, mohl si nechat převést další peníze a stále by na machinacích s nemovitostí slušně vydělal. Strýc i synovec mu poděkovali; přihodili svých 15 000 dolarů a spolu s Geezilovými 35 000 dolary je vsadili. Večer, když Geezil sledoval, jak si oba boxeři v hotelovém pokoji nacvičují dohodnutý knockout, se mu až točila hlava při pomyšlení, kolik peněz vydělá jak na boxerském zápase, tak na prodeji chaty.

Zápas se konal druhý den v tělocvičně. Weil měl na starosti hotovost, která byla z bezpečnostních důvodů uložena v zamčené schránce. Všechno probíhalo přesně tak, jak si to natrénovali v hotelovém pokoji. Finančníci se rozčilovali, jak špatně si jejich boxer vede, a Geezil snil o snadných penězích, které mu brzy spadnou do klína. Pak ovšem Grosse protivník zasáhl nečekaně tvrdým úderem do obličeje a srazil ho k zemi. Když dopadl na podlahu, z úst mu vytryskla krev. Zakašlal a pak zůstal nehybně ležet. Jeden z finančníků, bývalý lékař, mu zkontroloval puls; byl mrtvý. Milionáři zpanikařili. Všichni musí zmizet, než přijede policie! Jinak by mohli být obviněni z vraždy.

Vyděšený Geezil uháněl rovnou na nádraží, prvním vlakem se vrátil do Chicaga a svých 35 000 dolarů, které zůstaly zamčené ve schránce, ještě rád oželel – připadalo mu to jako malá cena za to, že se vyhnul obvinění z účasti na zločinu. Každopádně už o Weilovi a o jeho kumpánech nechtěl ani slyšet.

Poté, co Geezil utekl, se Gross pomalu zvedl na nohy. Krev, která mu vytekla z úst, pocházela z balónku naplněného kuřecí krví a horkou vodou, který měl schovaný v puse. Celou

ZA BÍLÉHO DNE KRADMO PŘEPLOUT MOŘE

To znamená vyvolávat zdání, které postupem času začne působit jako něco důvěrně známého. Zatímco všichni vidí jen to, co už znají, můžeš coby dobrý stratég neviděn uskutečnit své plány.

„ŠESTATŘICET STRATEGIÍ", CITOVÁNO PODLE KNIHY JAPONSKÉ UMĚNÍ VÁLKY, THOMAS CLEARY, 1991

akci zorganizoval Weil, známější jako „Yellow Kid", jeden z nejkreativnějších podvodníků v dějinách. Když 35 000 dolarů rozdělil mezi finančníky a boxery (všichni v tom jeli dohromady), přišli si za pár dní práce na docela slušné peníze.

Interpretace

Yellow Kid si Geezila vyhlédl jako perfektního naivku už dlouho předtím, než podvod zorganizoval. Věděl, že nahraný boxerský zápas bude perfektním trikem, jak Geezila rychle a definitivně oddělit od jeho peněz. Věděl ale také, že kdyby se nejprve pokusil Geezila nalákat, aby si vsadil na boxerský zápas, nejspíš by nepochodil. Musel své skutečné úmysly skrýt a vytvořit kouřovou clonu – v tomto případě výhodný prodej lovecké chaty.

Během jízdy vlakem i v hotelovém pokoji měl Geezil plnou hlavu připravované transakce, snadného výdělku a příležitosti setkat se s bohatými muži. Nevšiml si, že Gross už není žádný mladík a na boxera nemá moc dobrou kondici. Kouřová clona mu po celou dobu bránila prohlédnout léčku. Tolik se soustředil na uzavření obchodu, že snadno přistoupil na to, že bude mít určitou roli v boxerském zápase, ale až v okamžiku, kdy už bylo příliš pozdě, než aby si povšiml nesrovnalostí, které měly vzbudit jeho podezření. Zápas totiž v tu chvíli závisel už spíše na úplatku než na fyzické kondici boxera. A na konci byl Geezil tak rozptýlen iluzí o smrti boxera, že úplně zapomněl na své peníze.

Poučte se od Yellow Kida: Dobrá kouřová clona musí být obyčejná a uvěřitelná. Předložte své oběti nápad, který se jeví jako docela běžný – obchodní dohoda, finanční intriky –, abyste rozptýlili její podezíravost. A pak ji jemně nasměrujte na úplně jinou cestu, na šikmou plochu, po které bezmocně sklouzne přímo do vaší pasti.

DODRŽOVÁNÍ ZÁKONA II

V polovině 20. let 20. století si bojovní vůdcové etiopských kmenů uvědomili, že mladý šlechtic jménem Haile Selassie, známý také jako Ras Tafari, je svou mocí všechny předčí a blíží se k bodu, kdy se bude moci prohlásit za jejich vůdce a poprvé za několik desetiletí celou zemi sjednotit. Většina jeho rivalů nemohla pochopit, jak tento hubený, tichý a mírný

muž dokázal vystoupat na samotný vrchol moci. Roku 1927 si však Selassie skutečně ostatní náčelníky jednoho po druhém pozval do Addis Abeby, aby mu přísahali věrnost a uznali ho za vůdce.

Někteří spěchali, jiní se zdráhali, ale pouze jeden, dejazmach Balcha Safo ze Sidama, se odvážil Selassiemu odepřít poslušnost. Balcha byl bouřlivý muž a udatný válečník a nového vůdce považoval za slabého a nehodného trůnu. Záměrně se držel stranou od hlavního města. Nakonec Selassie svým jemným, ale přísným způsobem Balchovi přikázal, aby za ním přijel, a ten se rozhodl výzvy uposlechnout, ale zároveň nenáviděnému uchazeči o etiopský trůn pořádně zatopit: Rozhodl se, že jejich setkání proběhne podle jeho vlastních podmínek, a dorazil do Addis Abeby s desetitisícovou armádou – s dost velkou silou na to, aby se ubránila, a možná dokonce rozpoutala občanskou válku. Utábořil se s vojskem v údolí vzdáleném pět kilometrů od hlavního města a čekal, jak by to udělal pravý král, dokud Selassie nepřijde za ním.

Selassie k němu poslal posly, aby Balchovi vyřídili pozvání na odpolední banket na jeho počest. Ale Balcha nebyl hlupák a znal dějiny své země – věděl, že předchozí králové a vládci Etiopie používali hostiny jako past. Jakmile by se tam dostavil a opil se, Selassie by ho nechal zatknout nebo zavraždit. Aby dal najevo, že situaci chápe, souhlasil, že na banket přijde, ale pouze pod podmínkou, že si s sebou bude moci vzít svou osobní stráž – 600 svých nejlepších vojáků, ozbrojených a připravených ho bránit. K Balchovu překvapení Selassie odpověděl s nejvyšší zdvořilostí, že bude poctěn, když bude moci hostit takové válečníky.

Cestou do města Balcha varoval své vojáky, aby se neopili a měli se na pozoru. Když dorazili do paláce, Selassie se choval jako okouzlující hostitel. Projevoval Balchovi úctu a nadbíhal mu, jako by zoufale potřeboval jeho souhlas a spolupráci. Balcha se však nenechal okouzlit a varoval Selassieho, že pokud se do setmění nevrátí do svého tábora, jeho armáda má rozkaz zaútočit na hlavní město. Selassie předstíral, že ho takový projev nedůvěry ranil. Když během hostiny nastal čas na tradiční zpěv oslavných písní na počest etiopských vůdců, dal si záležet, aby se zpívaly pouze písně uctívající válečníky ze Sidama. Balchovi se zdálo, že se ho Selassie bojí, že v něm vidí mocnějšího protivníka, který se nenechá nijak přelstít.

Byl přesvědčen, že v následujících dnech bude mít hlavní slovo on.

Vpodvečer se Balcha se svými vojáky za jásotu a salv vydal zpět do tábora. Když se ohlížel přes rameno, začal plánovat svou strategii – jak budou jeho vlastní vojáci za pár týdnů triumfálně pochodovat hlavním městem a Selassie skončí, jak si zasloužil – buď ve vězení, nebo na popravišti. Ale když se blížil ke svému táboru, uvědomil si Balcha, že je něco strašlivě špatně. Barevné stany, které ještě ráno stály, kam až oko dohlédlo, přes den zmizely a zůstal jen kouř z uhašených ohňů. Co to bylo za ďábelský trik?

Jeden očitý svědek pak Balchovi vyprávěl, co se stalo. Během banketu ve městě k Balchovu táboru přitáhla početná armáda pod velením Selassieho spojence. Tato armáda však nepřišla bojovat; Selassie věděl, že Balcha by hlasitou bitvu zaznamenal a přispěchal by se svými šesti stovkami tělesných strážců. Proto své vlastní vojáky vyzbrojil úplně jinak: koši se zlatem a penězi. Obklíčili Balchovu armádu a vykupovali od bojovníků jejich zbraně. Ty, kteří odmítli prodat, snadno rozehnali. Během několika hodin se bojovníci rozešli a Balchova armáda se jednoduše rozplynula.

Balcha si uvědomil, že je v nebezpečí, a rozhodl se se svými šesti stovkami vojáků pochodovat na jih, aby tam sehnal posily, ale táž armáda, která odzbrojila jeho vojáky, mu zablokovala cestu. Jedinou další možností bylo pochodovat přímo na hlavní město, ale to bránil Selassie s velkou armádou. Jako šachista předvídal Balchovo chování několik tahů dopředu a dal mu šach mat. Balcha se poprvé v životě vzdal. Aby odčinil svou hříšnou pýchu, souhlasil, že vstoupí do kláštera.

Interpretace

Během Selassieho dlouhé vlády se nenašel nikdo, kdo by jeho kroky dokázal úplně pochopit. Etiopané vždy ochotně následovali divoké a nebojácné náčelníky a vůdce, ale klidný, mírumilovný Selassie vydržel déle než kterýkoli z nich. Nikdy se nezlobil ani nebyl netrpělivý, své oběti lákal sladkým úsměvem a před útokem je ukolébal svým šarmem a vstřícností. Proti Balchovi využil jeho opatrnosti a podezření, že banket je léčka; léčka to opravdu byla, jenom ne taková, jakou očekával. Selassieho způsob, jak rozptýlit Balchovy obavy – nechat ho přijít s početnou tělesnou stráží, zahrnout ho komplimenty

a vzbudit v něm pocit, že má vše pod kontrolou –, byl ve skutečnosti hustou kouřovou clonou, která zakrývala skutečné dění o pět kilometrů dál.

Pamatujte: Často je nejjednodušší oklamat ty, kdo jsou nejvíc podezíraví a ostražití. Upřímné gesto, zdánlivá ochota pomoci nebo uznání nadřazenosti toho druhého – získejte si v jedné oblasti jejich důvěru a budete mít kouřovou clonu, která jim zakryje výhled jinde; to vám umožní je zaskočit ničivým úderem.

Pokud s ní umíte zacházet, je kouřová clona velmi mocnou zbraní. Mírnému Selassiemu umožnila zničit svého nepřítele bez jediného výstřelu.

Nepodceňujte Tafariho moc. Plíží se
jako myš, ale má zuby jako lev.

poslední slova Balchy ze Sidama,
než vstoupil do kláštera

KLÍČE K MOCI

Pokud si myslíte, že podvodníci jsou nápadní a nápaditi lidé, kteří si vymýšlejí barvité příběhy a spřádají složité konstrukce, jste na velkém omylu. Nejlepší podvodníci se snaží působit docela nenápadně a zbytečně na sebe neupozorňovat. Vědí, že velká slova a extravagantní gesta okamžitě vzbudí podezření. Místo toho se snaží svůj cíl ukolébat věcmi známými, všedními a neškodnými. V případě Yellow Kida Weila a Sama Geezila to bylo dobře známé prostředí obchodních jednání. V Etiopii to byla Selassieho zavádějící servilita – chování, jaké by Balcha očekával od slabšího vojevůdce.

Když otupíte ostražitost svých obětí něčím známým, nevšimnou si podvodu, který se děje za jejich zády. Příčina je prostá: Lidé se nedokážou soustředit na více věcí najednou. Je pro ně příliš obtížné si představit, že ta nevýrazná a neškodně vypadající osoba, která stojí přímo před nimi, zároveň připravuje něco jiného. Čím šedivější a jednolitější kouřovou clonu vytvoříte, tím lépe za ní skryjete své úmysly. Pomocí zástěrek a falešných stop, o kterých jsme hovořili v předchozí části, pozornost druhých aktivně odvádíte; kouřovou clonou své oběti

uklidňujete a vtahujete je do svých sítí. Takové někdy až hypnotické vábení je často nejlepším způsobem, jak skrýt své skutečné úmysly.

Nejjednodušší formou kouřové clony je výraz obličeje. Za neutrálním, nečitelným zevnějškem lze spřádat ty nejdivočejší plány, aniž by vás někdo podezíral. Mnozí z těch nejmocnějších mužů v historii lidstva uměli tuto zbraň dokonale ovládat. Například o Franklinu D. Rooseveltovi se říkalo, že z výrazu jeho obličeje nikdo neuměl vyčíst, co si doopravdy myslí. Baron James Rothschild si celý život zakládal na tom, že se za každých okolností navenek nevýrazně usmíval. O Talleyrandovi napsal Stendhal: „Každý jiný obličej by jako barometr posloužil lépe." Henry Kissinger dokázal své protivníky u jednacího stolu unudit k smrti svým neutrálním výrazem, monotónním hlasem a zdlouhavým recitováním detailů, ale jakmile jejich pozornost zakolísala, vytasil se se seznamem odvážných požadavků – a často se mu podařilo druhou stranu zaskočit natolik, že je přijala. Jak se píše v jedné příručce o pokeru: „Herecký talent v této hře nenajde využití. Naopak hráč, který se chová nevýrazně, minimalizuje čitelné signály, mate své soupeře a sám se může lépe soustředit."

Kouřová clona využívá psychologické principy rozptýlení a odvedení pozornosti. Je to obecný koncept, který lze praktikovat na několika úrovních. Jednou z nejúčinnějších kouřových clon je *ušlechtilé gesto*. Lidé se snaží věřit, že takové gesto je myšleno upřímně. Je to příjemná představa, ale málokdo si uvědomuje, jak moc může být zavádějící.

Obchodník s uměním Joseph Duveen svého času narazil na nečekaný problém. Milionářům, kteří za obrazy od něj byli ochotni platit vysoké částky, docházelo místo na stěnách, a protože dědická daň stoupala, bylo nepravděpodobné, že by pokračovali v nákupech. Řešením byla Národní galerie umění ve Washingtonu, D.C., kterou Duveen pomohl vybudovat tím, že v roce 1937 přesvědčil Andrewa Mellona, aby jí daroval svou sbírku. Národní galerie byla pro Duveena dokonalou zástěrkou. Díky ní se jeho klienti vyhnuli daním, uvolnili si místo na stěnách pro nové akvizice a snížili počet obrazů na trhu, čímž tlak na růst jejich cen zůstal zachován. A k tomu všemu navenek vypadali jako dobrodinci a mecenáši umění.

Další účinnou kouřovou clonou je *vzorec*, tedy opakování určitých akcí po dobu dostatečnou k tomu, aby oběť dospěla

k přesvědčení, že budete stejným způsobem pokračovat i nadále. Tento trik využívá psychologii očekávání: Naše chování se řídí vzorci, nebo si to alespoň rádi myslíme.

V roce 1878 založil jeden z amerických „loupeživých baronů" Jay Gould podnik, který začal ohrožovat monopol telegrafní společnosti Western Union. Ředitelé Western Union se rozhodli Gouldovu společnost odkoupit – museli za ni zaplatit tučnou částku, ale domnívali se, že se jim podařilo zbavit se nepříjemného konkurenta. O několik měsíců později se však Gould objevil znovu a stěžoval si, že se k němu zachovali neférově. Založil druhou společnost, aby konkuroval Western Union a její nové akvizici. A zanedlouho se historie opakovala: Western Union jeho podnik odkoupila, aby ho mohla zavřít. Jak se dalo čekat, Gould si po nějaké době založil třetí firmu, ale tentokrát šel konkurenci po krku: Rozpoutal nečekaně krvavý boj o převzetí Western Union a podařilo se mu získat nad ní úplnou kontrolu. Vytvořil vzorec, který ředitele společnosti přesvědčil o tom, že jeho cílem je vymámit z nich pěknou sumu za to, aby dal pokoj – a jakmile ho vyplatili, oddychli si a nepostřehli, že ve skutečnosti zvyšuje sázky. Tento vzorec je účinný, protože druhého navádí k tomu, aby od vás očekával opak toho, co ve skutečnosti chystáte.

Další psychologickou slabinou, na které lze založit kouřovou clonu, je tendence zaměňovat zdání za realitu – pocit, že pokud někdo vypadá, že patří do vaší skupiny, musí to být pravda. Díky této vlastnosti je velmi účinnou zástěrkou *plynulé splynutí*. V podstatě je to jednoduchý trik: stačí splynout s lidmi kolem vás. Čím lépe splynete, tím méně budete vzbuzovat podezření. Dnes už je dobře známo, že během studené války v 50. a 60. letech řada britských úředníků vyzrazovala státní tajemství Sovětům. Po léta zůstávali neodhaleni, protože to byli zdánlivě slušní lidé, vystudovali ty správné školy a perfektně zapadali do sítě starých známých. Splynutí s okolím je dokonalou kouřovou clonou pro špionáž. Čím lépe ho ovládáte, tím lépe můžete utajit své skutečné úmysly.

Pamatujte: Chce to trpělivost a pokoru, abyste nechali vyblednout své pestré barvy a nasadili šedou masku nenápadnosti. Nezoufejte, že v ní vypadáte tak nevýrazně – je to právě vaše nečitelnost, co druhé přitahuje a dělá z vás mocného člověka.

Obraz: Ovčí kůže. Ovce nikdy neloupí, ovce nikdy neklame, ovce je nádherně hloupá a poslušná. S ovčí kůží na zádech může liška projít přímo do kurníku.

Autorita: Slyšeli jste někdy o generálovi, který by úmysl dobýt pevnost předem oznámil nepříteli? Neprozrazujte svůj záměr a skrývejte svůj postup; neodhalujte rozsah svých plánů, dokud je lze zmařit, dokud není dobojováno. Zajistěte si vítězství dřív, než vyhlásíte válku. Jinými slovy: Napodobujte válečníky, jejichž záměry nezná nikdo kromě zpustošené země, kterou prošli. (Ninon de Lenclos, 1623–1706)

OBRAT

Žádná kouřová clona, falešná stopa, předstíraná upřímnost ani jiná technika odvádění pozornosti vám nepomohou utajit vaše skutečné záměry, pokud již máte pověst podvodníka. Ani bez ní nemáte vyhráno: Jak budete postupem času hromadit úspěchy, bude stále obtížnější skrývat svou lstivost. Všichni si na vás budou dávat pozor, a pokud budete předstírat naivitu, riskujete, že budete vypadat jako ten nejhorší pokrytec, což výrazně omezí váš manévrovací prostor. V takových případech je lepší přiznat barvu a chovat se jako čestný darebák, anebo ještě lépe jako kajícný darebák. Nejenže budete za svou upřímnost obdivováni, ale dokonce – ač to může znít zvláštně – budete moci pokračovat ve svých intrikách.

P. T. Barnum byl dost možná největší šejdíř 19. století. Když zestárl, začal se k této své pověsti hrdě hlásit. Jednou uspořádal v New Jersey lov bizonů, na který nechal dovézt i pár indiánů. Propagoval akci jako opravdový lov, ale výsledek byl tak *očividně* zinscenovaný a falešný, že se nikdo z diváků nerozčiloval a nepožadoval vrácení peněz; všichni se dobře bavili. Tou dobou už lidé věděli, že Barnum neustále používá triky; bylo to tajemství jeho úspěchu a oni ho za to milovali. Barnum se z této události poučil, přestal své triky skrývat, a dokonce odhalil své dřívější podvody v autobiografické knize. Jak napsal Kierkegaard: „Svět chce být oklamán.“

Obecně je sice moudřejší tajit své skutečné záměry tím, že se budete prezentovat jako obyčejný, ničím nezajímavý člověk, jsou ovšem chvíle, kdy vám naopak jako dobrá strategie poslouží nápadné, extravagantní gesto. Velcí evropští šarlatáni a podvodníci 17. a 18. století používali k oklamání svého publika humor a zábavu. Lidé okouzlení velkolepou show si nevšimli jejich skutečných záměrů. Hvězdný šarlatán přijížděl do města v černém kočáře taženém černými koňmi. Doprovázeli ho klauni, provazochodci a další baviči, kteří lidi lákali na jeho představení s ukázkami falešných elixírů a lektvarů. Šarlatán vystupoval jako hvězda své show, jako by to byl zdroj jeho obživy, ale ve skutečnosti pro něj hlavním zdrojem příjmů byl právě prodej elixírů a lektvarů.

Zábava a velkolepá podívaná jsou samozřejmě vynikající kouřovou clonou, která zakryje skutečné záměry, ale nelze je používat donekonečna. Diváci ztratí zájem, začnou být podezíraví a dříve či později trik prokouknou. Šarlatáni se proto museli rychle přesouvat z města do města a pokaždé zmizet dřív, než se rozkřiklo, že jejich lektvary nejsou k ničemu a zázraky z jejich představení jsou pouhopouhé triky. Naopak mocní lidé s nevýrazným zevnějškem – jako Talleyrand, Rothschild, Selassie – mohou své podvody po celý život praktikovat na stejném místě. Jejich trik nikdy neztratí na účinnosti a málokdy vzbudí podezření. Křiklavá kouřová clona by proto měla být používána s rozvahou a pouze v případě, kdy je to vhodné.

Vážení čtenáři, právě jste dočetli ukázku z knihy 48 zákonů moci**.**
Pokud se Vám ukázka líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.