

## Tao veščine za vodenje projektov

Jaro Berce

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Kardeljeva ploščad 5, Ljubljana, Slovenija  
e-pošta: jaro.berce@fdv.uni-lj.si

### Povzetek

Vodenje projektov ni novost zadnjih desetletij. O tem so nastajali tudi zapiski na različnih delih sveta. Z globalizacijo se je začelo tudi obdobje vodenja timov, ki niso več sestavljeni iz homogenih skupin istega kulturnega okolja. Poznavanje razlik in drugačnih pristopov pri vodenju je vedno bolj zaželeno. Na Kitajskem so osnovna načela vodenja, predvsem za vojaške potrebe, nastajala dolga zgodovinska obdobja vojskujočih se držav in dinastij. Iz potreb po samoobrambi so nastajali različni načini bojevanja. Borilne veščine pa so iz okolja, kjer so nastajale, prevzemale še kulturno-filozofske vzorce, ki so jih nato izpopolnjevale za svoje potrebe. Te vzorce pa je, zaradi ogromne različnosti z našim okoljem, vredno spoznati.

**Ključne besede:** borilne veščine, Konfucij, medkulturno vodenje, pot, vodenje projektov, Sun Tzu, tao, vodenje

### 1. Uvod

Vodenje projektov je staro skoraj toliko kot človeštvo. Kako si lahko drugače razložimo tako velike podvige, kot je npr. gradnja piramid, Kitajskega zidu, grških, azteških ali rimskih templjev? Predvsem pa imata priprava in vodenje ključni pomen v vsaki bitki ali osvajanju novih ozemelj. Z globalizacijo se je začelo obdobje vodenja timov, ki niso več sestavljeni iz homogenih skupin istega kulturnega okolja. Javidan in House (2001, str. 289) ugotavljata, da se sedanje gospodarske ovire manjšajo, medtem ko kulturne naraščajo, kar vsekakor pomeni velike izzive pri vodenju. Tako lahko neka stil in način vodenja uspevata v enem okolju ter ne v drugem. Zato tudi dosedanja orodja za vodenje projektov niso več dovolj. Potrebujemo orodja, ki podpirajo sodelovanje in socialno mreženje, ki temelji na kulturni raznolikosti.

Kulturo v nadaljevanju tega članka razumemo v izvornem pomenu besede, ki izhaja iz latinske besede *cultura*, ta pa je izpeljana iz *colere*, ki pomeni: 1. prvotno: obdelovanje zemlje; gojenje, negovanje; reja, umetno odganjanje, 2. fig. a) gospodarski, znanstveni, naravni itd. razvoj človeka v njegovi ustvarjalni dejavnosti in iz nje izvirajoče pridobitve in vrednote, b) celotnost teh (materialnih in duhovnih) pridobitev ...; omika, prosveta (Slovar tujk, France Verbinc, Cankarjeva založba, Peta izdaja, 1970). Nikakor pa ne v ožjem smislu, ki se pri nas največkrat enači z umetnostjo. To v Sloveniji nemalokrat povzroča izredno neprijetne zaplete – v časnikih tako obstajajo »kulturne strani«, kar navaja na misel, da so potem vse druge strani pač nekulturne; ali pa Ministrstvo za kulturo, ki obravnava predvsem le področje umetniškega ustvarjanja. Torej, kultura je način življenja pripadnikov neke družbe, tj. celotno področje idej, navad, prepričanj, jezika, vzorcev vedenja, znanja, materialnih proizvodov, ki jih je proizvedel in oblikoval človek ter se prenašajo z vsako generacijo.

V svetu obstaja kar nekaj raziskav na področju medkulturnega vodenja in managementa. Po Adlerju (1983, str. 29) imamo vsaj šest različnih pristopov k raziskovanju medkulturnih razlik vodenja: regionalni, etnocentrični, policentrični, primerjalni, geocentrični in sinergični. Izredno zanimivo je, da so prve študije na temo medkulturnih razlik nastale šele v petdesetih letih 20. stoletja (Negandhi, 1983, str. 17) ter so jim s svojimi najpomembnejšimi prispevki sledile raziskave v zadnji tretjini prejšnjega stoletja.

Eden od začetnikov medkulturnih raziskav je bil nizozemski znanstvenik Geert Hofstede v šestdesetih letih prejšnjega stoletja, ki je s svojim metodološkim in teoretičnim pristopom močno zaznamoval to področje (Geert Hofstede<sup>TM</sup>, *Cultural Dimensions*) (<http://www.geert-hofstede.com/index.shtml>, 1. december 2008). Kot nekdaj zaposleni v IBM je dobil priložnost ugotoviti, zakaj korporativno poenotena kultura IBM z nad deset tisoč zaposlenimi v več kot štiridesetih državah ne obrodi zaželenih uspehov. Tako je prišel do izsledkov, ki jih je nato strnil v teorijo, da se države medsebojno razlikujejo na podlagi petih kulturnih lastnosti:

1. **Porazdelitev moči** (*Power Distance Index* - PDI) – pomeni, do katere mere so člani neke družbe ali organizacije pripravljeni sprejeti oziroma pričakujejo neenakomerno porazdelitev moči v družbi.
2. **Individualizem** (*Individualism* - IDV) – pomeni v prvi vrsti skrbeti le zase in za svoje bližnje ter zanemarjati družbene potrebe.
3. **Moškost** (*Masculinity* - MAS) – pomeni razliko med spoloma v prenesenem pomenu. V moških družbah poudarjajo doseganje rezultatov, sposobnost uveljavljanja, moč in družbeno pomembnost kot posledico materialnih dosežkov. V ženskih družbah pa so pomembni medsebojni odnosi, skromnost in skrb za šibke.
4. **Premagovanje negotovosti** (*Uncertainty Avoidance Index* - UAI) – pomeni, do katere mere si člani neke

družbe ali organizacije prizadevajo, da bi se izognili negotovosti, s tem da se zanašajo na družbene norme, rituale ter birokratsko prakso, s čimer zmanjšujejo nepredvidljivost dogodkov v prihodnosti.

5. **Usmerjenost v prihodnost** (*Long-Term Orientation* - LTO) – pomeni, v kolikšni meri so člani neke kulture pripravljene podrediti zadovoljitev svojih potreb (materialnih, družbenih in čustvenih) v korist skupnosti ali družbe kot celote. Temelji na doktrinah konfucionizma.

Poleg največkrat citiranega in teoretično uporabnega sistema »Hofstede« obstaja še vrsta drugih bolj ali manj podobnih pristopov. Trompenaars (1993, str. 187) je razdelil kulturne razlike na sedem področij, zbranih v tri sklope: človeški odnosi (pri čemer je povzel nekatere dele Hofstedeja), ravnanje s časom in odnos ljudi do narave. Edward T. Hall (Zafarpour, 2001, str. 28) je razdelil kulture na naslednja področja: hitrost prenosa informacij, ravnanje v skladu s kontekstom, vedenje v prostoru in odnos do časa. Obstajajo še številni drugi avtorji, ki počasi, a vztrajno polnijo zakladnico človeškega znanja na področju kulturnih razlik.

## 2. Vodenje – vladanje

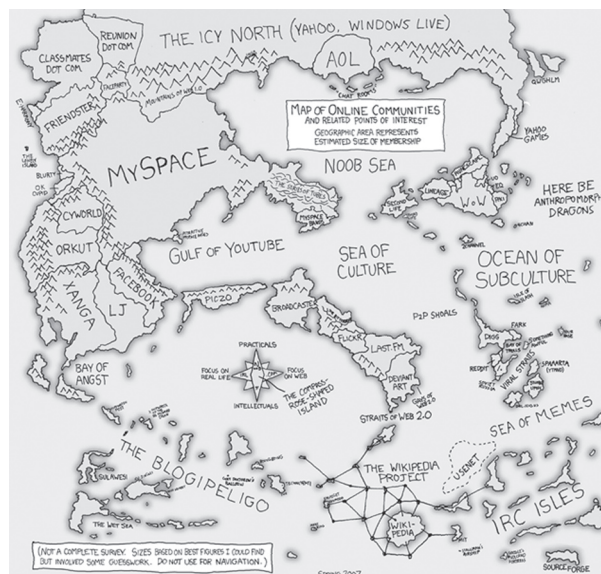
Kotter (1990) opredeljuje proces vodenja (*leadership*) kot »sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenemu cilju«. Po Sun Tzju iz približno 5. st. pr. n. št. (Amalietti, 1996, str. 20) vodenje / vladanje, ki ga pripisuje dobrem vladarjem, vključuje »vrlino razuma, zaupanja, človečnosti, poguma in odločnosti«. Iz tega lahko sklepamo, da vodenje ni enkratni pojav, ampak je sestavljeno iz niza dogodkov in dejanj, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Vodenje naj torej vsebuje sodelujoče ozračje, ki dobro vpliva na doseganje zastavljenih ciljev. Tako lahko razumemo vodenje kot organizacijski proces, ki vsebuje v sebi vse elemente strategije, te pa v tem procesu usmerjajo odločitve vodje. Najvišja raven je vladanje (*governance*), ki vsebuje vse politike (*policy* in ne *politics*) in vizije ter vključuje tako »zaposlene« kot tudi »lastnike« (*stakeholders*). Vsekakor pa moramo razlikovati vodenje od managementa (*ravnateljstvo*), ki ga pri nas pogosto zamenjujemo še z upravljanjem (*administration*).

Po Donnellyju et al (1995, str. 5) je management »proces, ki ga izvajajo ena ali več oseb, da uskladijo prizadevanje drugih članov z namenom doseganja učinkov, ki jih posameznik ne bi mogel sam doseči«. Še bolj natančno opredelita management Hellriegel in Slocum (1996, str. 302) kot »koordiniranje in povezovanje vseh aktivnosti, ki jih izvajajo posamezniki, skupine ali oddelki«.

Iz povedanega je torej razvidno, da se upravljanje ukvarja s tekočimi zadevami (operativa), management predvsem s kratkoročnimi odločitvami (taktika), vodenje z dolgoročnejšimi (strategija) in vladanje s smernicami (politike, vizija). Zato so temeljne sposobnosti dobrega vodenja izražene kot: delitev moči, intuicija, vizija, skladnost z vrednotami, poznavanje samega sebe in sposobnost vodenja (Možina, 2002, str. 502), ki pa so le

osnova za dobro vodenje. Poleg teh sposobnosti je na primer že Sun Tzu (Založba Amalietti, 1996) ugotovil, da je treba pri vodenju upoštevati človeka kot celoto, torej tudi njegova čustva.

Z globalizacijo procesov, medkulturnega »mešanja« in z novimi tehnologijami informacijske družbe pa smo dobili tudi nova in predvsem inovativna orodja, s katerimi si lahko pomagamo na področjih komuniciranja, izmenjave informacij in tudi razumevanja različnosti (slika 1). Ta orodja in tudi vedno večje možnosti potovanja nam omogočajo, da nastaja stalni stik različnih kultur in vrednot, vse to pa zelo vpliva tudi na stil in način vodenja.



Slika 1: Informacijski svet novih inovativnih orodij (Vir: <http://bureaublumenberg.net/journal/wp-content/images/communities.png>, 1. december 2008)

Postane nam jasno, da so pri vodenju izredno pomembni tudi še drugi dejavniki in znanja kot npr.: jezik, časovna območja, komunikacijski kanali, razdalje in različni drugi kulturni dejavniki. Vse to vpliva na procese dela, odločanja in vodenja, na načine delovnih navad ter tudi na delovno zakonodajo. V novem globaliziranem svetu, v katerem je delovna premostitev v popolnoma drugačno okolje postala nuja, se vodenje srečuje z različnimi elementi predsodkov, ravnanja ter tudi drugačnih načinov dela (razumevanje navodil, sabotaže, pristop k delu).

V takšnem dinamičnem in raznovrstnem delovnem okolju nam dodatna znanja in informacije, ki so nekaj tisoč let nastajali v multikulturnem okolju ter niso omejeni samo na zelo razširjen in pri nas tradicionalen kartezijanski (Aristotel–Descartes) – dualistični pristop (filozofska smer, ki trdi, da svet izhaja iz dveh enakovrednih počel: duh-telo / dobro-zlo), lahko pomenijo uspešno dopolnilo kot vedenje in znanje, kako dobro voditi.

V naslednjih poglavjih bo predstavljen daljni azijski pristop na področju vodenja / vladanja, ki izhaja iz tisočletne tradicije nedualističnega kulturnega okolja. Prikazan bo vpliv različnih filozofij na koncepte, mišljenja in načine pri izvajanju borilnih veščin, ki pa jih bomo nato uporabljali kot »miselno podlago« pri oblikovanju stila vodenja.

### 3. Umetnost vojne – Sun Tzu

Osnovni načini vodenja, predvsem za vojaške potrebe, so na Kitajskem nastajali dolga zgodovinska obdobja vojskujočih se držav in dinastij. Kitajska ima namreč več kot petisočletno zgodovino, ki so jo pisale različne dinastije:

- Kot prvo dinastijo, ki je mejnik med predzgodovinsko Kitajsko in zgodnjo imperialno, se omenja **dinastija Xia** (od 21. do 18. st. pr. n. št.) ([http://www.mnsu.edu/emuseum/prehistory/china/ancient\\_china/xia.html](http://www.mnsu.edu/emuseum/prehistory/china/ancient_china/xia.html), 1. december 2008).
- Naslednje pomembno obdobje je zaznamovala t.i. **dinastija Zhou** ([http://www.mnsu.edu/emuseum/prehistory/china/ancient\\_china/xia.html](http://www.mnsu.edu/emuseum/prehistory/china/ancient_china/xia.html), 1. december 2008), ki ima dve obdobji: prvo od 11. st. do 771. leta pr. n. št. ter drugo obdobje, znano kot »obdobje vojskujočih se držav« (med letoma 475 in 221 pr. n. št.).
- Čeprav je dinastijo Zhou nasledila **dinastija Qin**, ki je vladala samo petnajst let, ima zadnja zelo pomembno vlogo v kitajski zgodovini. Leta 221 je namreč prav dinastija Qin prvič združila Kitajsko (<http://www.mnsu.edu/emuseum/prehistory/china/timeline.html>, 1. december 2008). V obdobju od 230 do 221 pr. n. št. je premagala preostalih šest med seboj se vojskujočih se držav (Han, Zhao, Wei, Yan, Chu and Qi). Za utrditev oblasti je tako prvi cesar Yingzheng uvedel mnoge reforme in spremembe na političnem, gospodarskem, vojaškem in kulturnem področju – poenotil je pisavo, uteži, denar, ki so se ohranili še do današnjih dni.



Slika 2: The Art of War (Vir: <http://www.lakesurf.com/weblog/SunTzu.jpg>, 3. december 2008)

Tako je v obdobju dinastije Zhou približno v 5. stoletju pr. n. št. nastala tudi prva zbirka modrosti za vojaške potrebe. Strnjena je v 13 poglavij pod naslovom *Umetnost vojne* (*The Art of War*). Vsebuje mnoga pravila vojskovanja in vojaških doktrin, ki so združena v različne poglede in poglavja (npr.: strategija, vodenje bitke, priprava napada, sestava, moč, praznine in polnosti, ... ognjeni napad, o rabi vohunov).

Knjiga *Umetnost vojne* natančno podaja opise in študije organizacije v konfliktu ter tako razlaga tekmovalnost in spore na vseh ravneh: od medosebne do mednarodne. Vključuje tudi dele fiziognomije, politike in psihologijo konflikta. Zanimiva je že vodilna misel "Zmagati brez boja je najbolje", ki so jo potem nadgradili še z:

- Vojskovanje prej ali slej uniči tudi zmagovalce.
- Tao vojaške operacije je v harmonizaciji ljudi – če so ljudje med seboj ubrani, se bodo bojevali samodejno in jih v to ne bo treba siliti.

Prvi evropski prevod je nastal že davnega leta 1782, in to v francoščini. Joseph Marie Amiot je s svojim prevodom verjetno že vplival na doktrino Napoleonovega vojskovanja. Vsekakor pa je bil, po mnogih informacijah, njegov prevod uporabljen kot priručnik pri načrtovanju in izvedbi operacije "Desert Storm" v letu 1991, saj se je ta vojaška doktrina v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja uveljavila kot osnova ameriške vojske in jo je omenil že diplomat Henry Kissinger (<http://www.online-literature.com/suntzu/>, 2. december 2008). V modernem vojaškem in tudi poslovnem svetu ta knjiga velja kot "dokončna" modrost ter hkrati najstarejši in najbolj znan izdelek vojaške strategije in taktike. Knjigo so uspešno uporabljali veliki vojskovođe in državniki. V 20. stoletju so jo sprejeli managerji japonskih gospodarskih družb (azijski tigri) kot vodilo pri razmišljanju o tem, kako spremeniti poslovanje podjetij in so s tem dosegli svoj gospodarski uspeh. To dokazuje njeno vrednost tudi v miroljubnih, ne le vojaških doktrinah. Od takrat je bila knjiga prevedena v mnoge jezike in uporabljena kot osnova za različne tematike (od marketinga – kako obvladati izzive – pa do načina varovanja).

### 4. Umetnost borilnih veščin

Pod izrazom borilne veščine ali umetnost bojevanja razumemo sisteme urjenja, uporabe metod in tradicije pri vadbi telesa in duha z namenom učinkovitega bojevanja, tako golorokega kot oboroženega. Hkrati nam ta izraz pove tudi izurjenost posameznika, da se v sovražnem okolju odziva na fizične in tudi psihične grožnje in napade. Pojem se dandanes uporablja predvsem v povezavi z različnimi golorokimi azijskimi borilnimi veščinami (karate do, judo, tekvando, *wing chun*, aikido itd.) ter tudi pri uporabi različnih (predvsem hladnih) orožij (*kendo*, *ninjutsu*, *battojutsu* itd.), čeprav v resnici zajema različne veščine bojevanja z vsega sveta (boks, savate, capoeira, jeet kune do, krav maga, mečevanje itd.).

Pravilni izraz za borilne veščine na kitajskem je *wu shu* – 武术 ter ne veliko bolj znani in uporabljeni kung fu – 功夫. Slednji v dobrednem prevodu pomeni »trdo delo«, ki je lahko katero koli človekovo udejstvovanje (pianist, smetar, učitelj). Kung fu v smislu borilne veščine pa pomeni zdravljenje, omiko razuma in tudi samoobrambo. Sloni na integralnem delu taoističnega miselnega koncepta in prvinah *ch'an* (japonsko: zen) ter *Knjige sprememb* – v boju »dati« nekaj, kar ovira nasprotnika, se skloniti zato, da se nato sprožimo kot vzmet, ter se prilagoditi (harmonizirati) z nasprotnikovimi gibi brez napora in odpora (Lee, 1963, str. 6).



## 5. O borilnih veščinah

V preteklosti je bil namen borilne veščine predvsem učinkovit in hiter boj, ki se je praviloma končal kruto: s smrtjo ali različnimi stopnjami, največkrat resnih poškodb. Dandanes so se uveljavili naslednji trije načini uporabe borilnih veščin:

1. Neposredna uporaba, ki se danes uporablja predvsem za vojaške, policijske in druge podobne namene, torej kot osnovni namen borilne veščine, ki se uporablja le v skrajnih primerih.
2. V zadnjem stoletju in pol se je iz borilnih veščin oblikovalo precej aktivnosti, ki so predvsem namenjene telovadbi, športu, tekmovanjem, samoobrambi brez resnih poškodb. V teh primerih sta se izgubila tako ostrina kot tudi osnovni »duh« borilne veščine tako, da sedaj spodbuja le tekmovalnost oz. »zbiranje točk«.
3. Kot veščina pa so se borilne veščine ohranile in se uporabljajo povsod, kjer še gojijo tradicijo prenašanja znanj prek učitelja (Sensei, Sifu ali Grandmaster), ki poučuje in prenaša znanja tako v fizičnem smislu kot tudi v psihičnem ter »duhovnem«. Gre za nujnost harmonije med zunanjim svetom, lastnim telesom in notranjo energijo. Če je ta harmonija ustvarjena, smo zadovoljni, zdravi in polni energije.



**Slika 3:** Prostoročna borilna veščina (Vir: [www1.istockphoto.com/file\\_thumbview\\_approve/3903675/2/istockphoto\\_3903675\\_mixed\\_martial\\_arts.jpg](http://www1.istockphoto.com/file_thumbview_approve/3903675/2/istockphoto_3903675_mixed_martial_arts.jpg), 3. december 2008)

Borilne veščine pa niso bile le sredstvo za prevlado ali obrambo pred zunanjim nasprotnikom, enim ali več, ampak so bile namenjene tudi za reševanje notranjih nasprotij. Tako znotraj posameznega socialnega razreda kot tudi med nezadovoljnim prebivalstvom in vladajočim slojem. Zaradi tega so bile borilne veščine (z orožjem ali goloroke) in njihovo poučevanje mnogokrat celo strogo prepovedane, z grožnjo zaporne ali smrtne kazni. Posledica tega je bila nemalokrat začasna ali trajna preobrazba v na videz nebojevnike aktivnosti (*tai chi*), s čimer so zagotovili ohranjanje znanja. Navkljub temu pa se je velikokrat znanje o borilnih veščinah skozi zgodovino pogosto izgubljalo, tako zaradi učiteljev, ki so svoje znanje skrivali, kakor tudi tistih, ki so spreminjali oziroma prilagajali svoje znanje glede na lastne potrebe in želje. Dogajalo se je tudi, da so učitelji, predvsem v času miru, izgubili svoje učence predvsem zaradi upada zanimanja. Poleg vsega pa so, da ne bi izgubili »prednosti« v boju, tovrstna znanja prenašali v celoti le »posvečenim« izbrancem, drugim učencem pa le omejeno.

Vsekakor pa lahko rečemo, da se je tako vadba kot tudi

vsaka posamezna borilna veščina skozi minula obdobja dinamično spreminjala in dopolnjevala. Iskali so namreč najučinkovitejšo borilno veščino, ki bi bila sposobna odgovoriti na vse izzive v času boja. Vendar tega do današnjih dni še nikomur ni uspelo doseči. Na vsak način pa lahko za vse borilne veščine, katerih vadba poteka večinoma v posebnih prostorih – npr.: *Dojo* (jap.) – *place of the Way* – in traja veliko let, preden prej ali slej postane tudi način življenja.

## 6. Kratka zgodovina borilnih veščin

Spopadi med ljudmi so stari kot samo človeštvo. S pojavom orožja in predvsem formiranjem vojaških skupin se je pojavila tudi potreba po znanju tako o samem boju kot tudi o tem, kako bitko voditi. Kdaj natančno se je pojavila prva borilna veščina, ni znano. Razni strokovnjaki predvidevajo (<http://www.cenim.se/301-a.html>, 3. december 2008), da so neki skupek najbolj učinkovitih gibov, udarcev in blokad poznali že praljudje. Spopadi, oboroženi ali goloroki, so od neurejenih in preprostejših načinov boja z leti privedli do izoblikovanja urejenih in kompleksnih sistemov, katerih namen sta hiter in učinkovit napad ali obramba ter prevlada nasprotnika. O tem pričajo legende, neskončno veliko besedilnih in slikovnih zapisov celo v egipčanskih grobnicah. Prav zato je, kljub mnogim skupnim potezam in principom, raznolikost borilnih veščin tako velikanska. Ljudje imamo namreč določene biomehanične sposobnosti, ki jih lahko uporabljamo za gibanje, premikanje in postavitve ter jih povežemo tudi v boj. Orožje pa je (samo) »podaljsek« naše borbene sposobnosti. Najprej so se o borilnih veščinah namensko učili predvsem le vojščaki, veliko pozneje pa se jim je pridružil še preostali del prebivalstva predvsem zaradi samoobrambe in še pozneje zaradi rekreacije oziroma športa.

Dandanes je mišljenje večine, da je zibelka borilnih veščin Daljni vzhod – natančneje Kitajska in Japonska. Donn F. Draeger in Robert W. Smith, raziskovalca zgodovine borilnih veščin, ocenjujeta, da je samo iz kitajskega okolja izšlo več kot štiristo različnih stilov borilnih veščin, iz potrebe pa so še njene okoliške države začele razvijati svoje lastne borilne veščine (<http://www.cenim.se/301-a.html>, 3. december 2008). Le malo ljudi pa ve, da so se vzporedno s Šaolinom in Okinavo borilne veščine razvijale tudi v Evropi (že pri starih Grkih in Rimljanih), v Latinski Ameriki in Afriki. Lahko ugotovimo, da so sicer različno, a na vseh delih sveta, zaradi učinkovitejšega delovanja »vojščaka« poleg samih borilnih veščin (borilni gibi in rokovanje z orožjem) v učenje vključili tudi vadbo osebnosti in duha, dihalno-meditacijske vaje, znanje o delovanju človekovega telesa in tudi znanja o medicini (masaža, akupunktura, zdravilstvo in zeliščarstvo).

Vsekakor pa je za celovito razumevanje in razlago borilnih veščin treba poznati tako tipe borilnih veščin (goloroka, oborožena, mešana), njihov zgodovinski potek kot tudi geografski in kulturni značaj okolja posamezne borilne veščine.

## 7. Filozofski vplivi na borilne veščine

Vodenja in borilnih veščin ne moremo dobro razumeti, če jih ne umestimo v kulturni / miselni vzorec okolja, iz katerega izhajajo. Taoistična tradicija v borilnih veščinah na Kitajskem sega daleč nazaj v tretje tisočletje pr. n. št., torej v čas legendarnega Rumenege cesarja (Huang Ti – 27. stoletje pr. n. št.), t. i. utemeljitelja kitajske državnosti. V naslednjih tisoč letih so vojaški vladarji postopoma odstranjevali ostanke starodavne kitajske suženjske družbe ter uvedli človekoljubno in pravično načelo vladanja, ki temelji na političnih in drugih modrosti.



**Slika 4:** Knjiga modrosti: o *Poti in vrlinah* Prostorčna borilna veščina (Vir: <http://en.wikipedia.org/wiki/File:Tao-te-ching005.png>, 18. december 2008)

Kot prvi znanilec sprememb in popisa takratnega miselnega vzorca velja *Knjiga sprememb (I Ching)*, po nekaterih virih celo najstarejše zapisano besedilo na Kitajskem ([http://en.wikipedia.org/wiki/I\\_Ching](http://en.wikipedia.org/wiki/I_Ching), 9. december 2008). Naslednja izredno pomembna zakladnica naukov in modrosti je *Lao Tzu: Tao Te Ching* (Amalietti, 2007). S svojimi 5000 kitajskimi pismenkami v 81 poglavjih ali delih želi s simboličnimi metodami prikazati »red v neredu dogodkov«. Ena najbolj priljubljenih kitajskih knjig modrosti, v dveh delih (Tao in Te) je nastala nekje v 6. stoletju pr. n. št. pod dinastijo Zhou kot nagovori modrijanom in velikim političnim vodjem. *Tao Te Ching (Dao De Jing)* ima pestro, dolgo in precej kompleksno zgodovino. Kot prvo *Ching* (izgovarjava čing pomeni v izvorniku »norma«, »pravilo«, »načrt«, »zvito«, ki se je nato semantično prevedlo v zvitek – knjiga) vsebuje prenos verzij in komentarjev, datiranih vsaj dva tisoč let nazaj. Nekatere njene dele in stare zapiske na bambusovem papirju, svili in papirusu so arheologi odkrili šele pred dobrimi sto leti. Po drugi strani pa *Ching* opisuje, kako stvari delujejo in kako se zgodijo (Te, ki v izvorniku pomeni: »krepost«, »značaj«, »notranja moč« ali »skladnost«). Vsebina knjige torej opisuje »naravne zakone ali kako se stvari zgodijo«, »način življenja ali kako živeti v zavestni harmoniji z naravnim zakonom« ter »metode vodenja ali kako voditi in izobraževati druge v skladu z naravnim zakonom« (Heider, 1985, Uvod).

Stari *I Ching* je bil sestavljen iz 64 parov triagramov (imenovanih heksagramov), ki vsebujejo komentarje. Povezave in zveze so sestavljene iz dvakrat po osem simbolov – *bagua* (八卦 - bā guà), ki so se pozneje

uporabljali v taoizmu in kitajski kozmologiji. Simbole sestavljajo tri linije, pri katerih neprekinjena predstavlja koncept jang (阳), prekinjena pa jin (阴). Dandanes triagrame srečamo tudi še v veliko bolj poznanem feng šuju (風水) – »veter in voda« v sklopu postavitve prostorov, hiš, pohištva, izbire barv itd.

Vso to bogato tradicionalno miselnost pa je nato učil in o tem predaval eden največjih kitajskih mislecev in filozofov – *K'ung-fu-tzu* (dobesedni pomen: učitelj/mojster Kong – Konfucij), ki je živel od 551 do 479 pr. n. št. Misli in koncepti Konfucijevih naukov torej tudi izhajajo nekako dva tisoč let in pol pr. n. št. in se predvsem opirajo na podeželje. Mojster Kong je bil zaposlen v administraciji in se je pozneje, pri 51 letih, povzpел vse do vrhovnega sodnika v deželi Lu (<http://sl.wikipedia.org/wiki/Konfucij>, 9. december 2008), a je bil potem zaradi svojih pogledov na načine vladanja izgnan. O njegovi izjemni vlogi in vplivu vsekakor pove podatek, da so ga spoznali za velikega učitelja, še preden je dopolnil trideset let. Sebe je predstavljal vedno kot »prenašalca« in ne »tvorca« znanja. V svojih naukih je povzemal in poudarjal različne splošne človeške vrednote. Osnovni koncept sloni na *rén* (仁) "sočutju" ali "ljubiti druge", ki ga razlaga s primeri: »sin ne sme daleč od doma staršev«, »ne naredi drugemu, česar ne želiš, da naredijo tebi«, »delati prav in ne za svojo korist«, »učenje brez misli je izgubljeno delo – misel brez učenja pa je nevarna«, »slišim in pozabim, vidim in si zapomnim, delam in razumem« itd. Obsojal je vse, ki so zaupali le v lastno intuicijo, in učil, da do razumevanja prideš le z dolgotrajnim in zbranim študijem. Zato po Konfuciju vsak učenec potrebuje dobrega učitelja, od katerega sprejema znanje, nauke in veščine ter jih posnema. Dober učitelj pa je tisti, ki je starejši, dobro pozna preteklost in poseduje starodavno znanje (Stanford Encyclopedia of Philosophy - <http://plato.stanford.edu/entries/confucius/>, 9. december 2008).

Konfucij je bil torej spoštovan kitajski mislec in družboslovni filozof, katerega učenje in filozofija sta globoko vplivala na miselnost in življenje na Kitajskem, Japonskem, v Koreji in Vietnamu. S tem je tudi ustvaril podlago za koncepte in usmeritve pri borilnih veščinah (zmagati brez boja, mehko premaga trdo, mlado se upogne – staro zlomi itn.), ki pa so se nato skozi zgodovino še dopolnjevali predvsem s prihodom indijskih (budističnih) miselnih vzorcev.

Kitajski pomen *Ch'an* (禪) izvira iz sanskrta *Dhyāna* in pomeni »meditacijo«. Pri nas je bolj poznan po svoji japonski različici – zen. Pomeni način, kako nekdo gleda na naravo. Vsak od nas se namreč rodi, živi in umre. Kljub temu pa lahko naše življenje mine, ne da bi »opazili« vso kompleksnost in povezanost z naravo. *Ch'an* nas uči, kako se osredotočiti, kaj je naš pravi namen in kaj je resnica našega obstoja. Osvobodi nas naše jeze, iluzij in napačnih hrepenenj (Hyams, 1982, str. 2).

Leta 495 je kitajski cesar Xsiao Wen v kitajski provinci Honan poleg gore Sung naročil zgraditi šaolinski tempelj za budistične menihe, ki so bili zadolženi za pisanje prevodov iz sanskrta v kitajske pismenke. Tja se je leta 520 zatekel indijski budistični menih Bodhidharma, ki je bil tudi izvrsten bojevnik. Kmalu je odkril, da potrebujejo kitajski menihi za dolge ure meditacije tudi dobro kondicijo, zato jih je začel fizično in psihično utrjevati

ter jim hkrati prenašati znanje o borilnih veščinah. V tistih časih so se menihi zunaj templja pogosto srečevali z oboroženimi tolpmi in je bilo pravzaprav nujno, da so se znali braniti. Tako je postal šaolinski tempelj nekakšen rojstni kraj borilnih veščin (<http://www.geocities.com/ottawakungfu/100Shao002.htm>, 11. december 2008).

## 8. Tao vodenje

Tao (*dao* – 道) vodenje prepričljivo združuje osnove vodenja z načinom življenja, najbolje ga simbolizira izrek »Naše delo je naša pot!«. In kaj pravzaprav sploh je Tao? Če poskušamo razložiti pomen te besede z opisom, ki ga ponudijo kitajski misleci, lahko le trdimo, da: taa ne moreš določiti, ker se nanaša na vse stvari, lahko pa ga prepoznaš. Če neko načelo lahko opredeliš, potem to ni tao. Tao je vse, kar obstaja: princip in proces, kako in kaj. Vse stvarstvo se dogaja glede na tao.

Taoizem zagovarja koncept *Wu Wei* (无为) – »neaktivnost«. Nikakor to ni koncept brezbriznosti in tudi ne zatiranja predrznosti, ampak bolj »nedela«, kar pa spet ne pomeni lenarjenja. Pomeni torej spopasti se z večjo močjo prek neaktivnosti, jo »jahati« in tako doseči, da sama sebe spravi iz ravnovesja, da jo na ta način premagamo in ponovno vzpostavimo naravno ravnovesje.

V nadaljevanju so v kratkih zgoščenih oblikah prikazani osnovni pogledi, misli, koncepti in usmeritve s področja (učenja in izvajanja) borilnih veščin, ki bi jih lahko prenesli na vodenje. Če se ozremo na te tisočletne modrosti, si dobrega vodjo lahko predstavljamo kot: »Moder vodja je kakor voda. Voda čisti in osvežuje vsa živa bitja brez razlik in brez sodbe; voda pronica svobodno in brez strahu pod površje stvari; voda je tekoča in odzivna; voda svobodno sledi zakonu. Pomisli na vódjo! Vodja dela v vsakršnih okoliščinah brez pritožb, z vsakim človekom in se spoprime z vsakim vprašanjem, ki vznikne; deluje tako, da bo v korist vseh in dobro služi ne glede na višino plačila; vodja govori preprosto in iskreno ter v skupini posreduje le zato, da ustvari harmonijo in kar najbolje osvetli stvari. Ker ne priganja, skupina ničesar ne zameri in se ne upira« (Heider, 1985, str. 29).

## 9. Najmanjši napor (☯)

V borilni veščini je poznano, da je enostavnost ali preprostost najkrajša pot med dvema točkama. Zato je v borilni veščini *wing chun* vse podrejeno le trem pravilom: uporaba najmanjše možne energije, osrednja linija ter hkratna "napad in obramba". Nasprotnika le tako lahko najhitreje dosežemo, smo najučinkovitejši in se predvsem odzovemo nagonsko, saj nas razmišljanje le upočasni.

Ko opazujemo naravo, vidimo, da v njej vse poteka brez napora ali z najmanjšim možnim naporom. Narava kljub ekstremno velikim stvarem in dogajanjem varčuje z "energijo" (drevo se ne trudi rasti, morje se ne trudi valovati, tudi ptica z lahkoto leti in mravlja dvigne sedemkrat večjo težo, kot je sama težka, pa se ne utruji). Tako se tudi ljudje ne utrudimo dihati, srce poganja kri po ožilju ... in še bi lahko naštevali. To pomeni, da vsakršen

napor škoduje in nas ovira tako fizično kot umsko. In če delamo z najmanjšim naporom, se nam zdi, da vse poteka skladno, ubrano in enostavno, da ni zastojev, težav, nezadovoljstva in predvsem lahko vse to vodimo brez ukazovanj / prepričevanj.

## 10. Stabilnost (☯)

Stabilnost in ravnotežje sta ključna elementa vsake borilne veščine. Brez njiju se ne moremo uspešno boriti in obvladati nasprotnika. Marsikatera borilna veščina (judo, aikido ...) izkorišča načine in postopke, kako premagati nasprotnika s tem, da ga spravi iz ravnotežja. Zato je pravilna postavitev telesa (trupa, nog, rok, glave) izredno pomembna za stabilnost in ravnotežje tako v mirovanju kot tudi v gibanju. Le tako lahko dosegamo hitro odzivnost v boju. Hkrati pa vsi verjetno poznamo bolečine v vratu in gornjem ramenskem sklopu. Prihajajo od napetosti, stresa, skratka nepravilne drža. Naša drža namreč »izdaja« mnogo več, kot se sami zavedamo.

Kot vodje se srečamo z ljudmi, nastopamo pred njimi ali se pogovarjamo z njimi. Z držo, pogledom in gibanjem »sporočamo« svoje psihično, fizično in čustveno stanje. Vsiljivemu vodji manjka stabilnosti. Dober vodja je zato osredotočen in prizemljen, kar pomeni stati na trdih tleh, imeti svojo težo. Pomeni vedeti, kje stojim, in vedeti, kaj delam. Predvsem pa z našimi odločitvami sporočamo našo "stabilnost" – naš odnos in naše vrednote, tiste, ki jih imamo in jih pričakujemo od skupine.

## 11. Prilagajanje (☯)

Kako se posameznik prilagaja okolici in svojemu nasprotniku, je prav tako pomembno pri učenju borilne veščine. V *chen tai chiju* se to uči s pomočjo »potiskanja rok«. Prilagajati se moramo različnim situacijam. Sonce nam lahko za delček sekunde zastre vid. Višina nasprotnika nam določa domet njegovih udarcev. S svojo višino pa določamo razdaljo med nama, ki jo lahko v primeru napada ali obrambe vedno obvladamo, a le če smo prilagodljivi in če ne okamnimo. Ko smo trdi, izgubimo prožnost in čas, s tem pa smo dali nasprotniku priložnost.

V vsakdanjem življenju je veliko dogodkov in vzrokov, ki zahtevajo naše stalno prilagajanje. Ali kakor pravi kitajski izrek: »Trava se poleže v smeri, iz katere piha veter!« Če se preveč ženeš, to ne obrodi sadov; če poskušaš stvari prehitovati, te to ne pripelje nikamor. Podobno velja za vodenje skupine. Če je vodja agresiven, se člani »poležejo tako kot trava«. Če je prenehak, ga ne upoštevajo. Vodje, ki so agresivni, prikrivajo le svojo negotovost. Nesposobni vodje pa radi poudarjajo svojo vlogo.

## 12. Odzivnost in moč (☯)

Sinhronizacija pri spreminjanju razdalje nam omogoča hitro in pravilno odzivnost na napad ter hkrati omogoča pravilni naravnavanje časa. Zato sta v borilnih veščinah



poudarjeni predvsem mehko in skoraj nič (brutalna) moč. Ustvarjene so bile predvsem zato, da bi fizično šibkejši premagal močnejšega (*wing chun* je po izročilu ustvarila ženska). Za dosego najučinkovitejših rezultatov se uporablja gibalna količina, ki jo sestavljata hitrost krat masa. Čim večja je hitrost, manjša masa je potrebna za isto gibalno količino. Tako lahko šibkejši premaga močnejšega. Prav tako je znano, da se veliki ljudje gibljejo mnogo počasneje kot drobni, kar je tudi prednost, ki jo moramo izkoristiti.

Vsi se odzivamo tako ali drugače. Ko nas nekaj izzove, se lahko "pustimo presenetiti" ali pa nas "preseneti". Zato moder vodja ne poskuša zaščititi ljudi pred njimi samimi. Ve, kako nasprotja delujejo ter se ne trudi preveč, da bi usmerjal potek stvari, temveč dopusti, da se proces dogaja sam. Zaveda se, da stalno posredovanje ovira skupinski proces dela. Je umirjen in uči z zgledi. Predvsem pa je sposoben deliti svojo moč tistim v skupini, ki si to zaslužijo in je ne bodo izkoristili.

### 13. Obvladanje (☰)

Borilne veščine učijo obvladovanje lastnega telesa in duha (ega). Začne se s trdim treningom, ko mora učenec (npr. karateja, kick boksa itd.) premagati prag bolečine ob prejetih in tudi zadanih udarcih. Za tovrstne treninge se uporabljajo različne fizične in tudi dihalne vaje, ki nas pripravijo na izjemne situacije. Ponovno se naučimo dihati (kakor smo znali že kot dojenčki), in sicer s prepono. Dihanje nam omogoča sproščanje. Le sproščeni pa obvladamo sebe. In če ne moremo obvladati sebe – kako bomo potem druge?

Veliko ljudi razmišlja, kako bi "spremenilo" svet. Seveda pa drugih ne moremo spremeniti niti voditi, če ne obvladamo in ne poznamo sebe. Moder vodja zato v skupini uvaja jasno in enotno vzdušje. Ko voditelj uporabi tišino, se skupina osredotoči. Ko govori, to počne jedrnat in ne ves čas. Če pa vsiljuje pravila, skupina ne more najti lastne kakovosti. Zato dober vodja nesebično dela in dovoli skupini, da preprosto počne to, kar je treba storiti.

### 14. Zaupanje (☰)

V borilnih veščinah je poznan izrek: "Pustimo se pretepati prijateljem, da nas ne bi mogli nasprotniki!" Skratka, zaupamo jim, da nas ne bodo poškodovali. In hkrati se oba učiva. Predvsem pa se v vseh borilnih veščinah uči, da bitko »dobiš« ali »izgubiš« v svoji glavi. Zato se veliki mojstri med sabo fizično ne bojujejo, ampak si stopita nasproti, se pozdravita in v tem trenutku vsak od njiju ve, kdo je zmagovalec in kdo poraženec. Izdajajo ju postavitev težišča, namestitve telesa in njegovih okončin, gibi, sevajoča energija, utrip srca, dihanje in pogled – kajti vse to sporoča, kaj je kdo in koliko mu gre zaupati.

Zato dober vodja razume, kako procesi v skupini potekajo in za vodenje ne potrebuje sile ali izvajanje pritiskov. Površni vodja tega ne prepozna, zato ga zapeljejo dramatičnost, senzacije in hitro razočaranje / navdušenje. Zato je v prezaposlenosti vodje trenutek, ko se mora

zamisliti in se obrniti k sebi, vase. Dobro vodena skupina torej ni bojišče, na katerem med sabo obračunavajo posamezni egi. V skupinskem delu ni zmag in ni porazov. Moder vodja ni pohlepen, sebičen ali zahteven in ni se mu treba braniti. Zato mu skupina lahko zaupa, da bo dovolil stvarjem, da se spontano dogajajo.

### 15. Usmerjanje (☰)

Pri borilnih veščinah je tudi pomembno, da znamo združiti vso silo in sposobnosti vsega našega organizma, da učinkovito izvede neko aktivnost. Za to potrebujemo koordinacijo telesa in duha. Pred vsakim gibom je v mišici potrebna sprememba napetosti na obeh straneh sklepa. Kakršna koli odvečna sila v eni od mišic deluje le kot zavora. Hkrati pa moramo biti pozorni na nasprotnika, saj vsakršna zunanja motnja lahko zmanjša našo usmerjenost v cilj. Kam bomo usmerili udarec, je odvisno od treh pogojev: smeri našega udarca (fizični del), smeri našega pogleda in usmerjenosti naše zavesti (psihični del).

Dobro usmerjanje temelji na pristopu:

- da dobi ali ima (nekaj): določeno smer,
- da ima (kakšna) dejavnost: določeno vsebino,
- povzročati, da (kdo) misli: ravna na določen način.

Uspešno pa je predvsem takrat, ko je vse narejeno čim manj opazno. Ljudje smo samostojna bitja. Vsi imamo svoje ideje, koncepte, znanja itd. in vsak od nas se zelo rad »pokaže«. Dober vodja to izkoristi. Vodi ljudi prek njihovih zanimanj in znanj. Zato je kot voda in večinoma ne ruši, ampak počasi in postopno oblikuje in le izjemoma uporabi svojo »energijo« (*ch'i*), da "usmeri"!

### 16. Odgovornost (☰)

Taoistična kratka zgodbica iz knjige *Umetnost vojne* (Sun Tzu, 1972; str. 97) najlepše prikaže pomen odgovornosti:

*Ko je poglavar Mo Tun dobil od poglavarja sosednje province, ki je bila odločno močnejša, zahtevo, naj mu izroči svojega najlepšega konja, je ta vprašal svetovalce, ki so dejali, da najlepšega konja že ne dajo. A Mo Tun je dejal: »Zakaj ne bi privoščili sosedu lepega konja?« In je dal konja. Kmalu nato je prišla odločna zahteva, naj sosedu izroči svojo princeso. Zopet so bili svetovalci proti, a poglavar je dejal: »Zakaj ne bi privoščili sosedu lepe mlade deklice?« In mu jo je dal. Sledila pa je ultimativna zahteva, da naj mu izroči tisoč juter zemlje, ki je ne uporablja. Mo Tun je pozval svetovalce in eni so bili za to, da se zemlje ne da, drugi pa so menili, da naj se jo da. Mo Tun pa je dejal: »Zemlja je temelj države. Kako bi jo lahko dali?« In vse, ki so svetovali, da naj se zemlja da, je dal obglaviti.*

Odgovornost je vsekakor ena najbolj zahtevnih sestavin vodenja. Je obveza, da nekaj opravimo! Ljudje se radi skrijemo za mnogimi t. i. »zidovi« samo zato, da ne bi prevzeli odgovornosti bodisi za svoja dejanja, postopke, za odločitve ali drugo. Zato moder vodja ne preloži svoje

odgovornosti ter ne vsili svojega sistema vrednot. Tako kot to sami počno ljudje, tudi vodji nihče ne more povedati, kaj naj stori. To je njegova svoboda, je njegova (osebna) odgovornost.

## 17. Pot

Pot (*dō* 道 – jap.) ima v borilnih veščinah izredno specifičen pomen. Ne pomeni fizične poti, pač pa celoto našega popotovanja skozi življenje – naš način in odnos do narave in dogajanja v naravi, na našem planetu ali v našem vesolju. Za določeno borilno veščino pa pomeni tudi še dodatno sprejemanje njenih znanj, tradicij in veščin.

Po navadi ko se podamo na pot, težimo k dosegu cilja, ki je na koncu poti. Zato velikokrat potujemo hitro, otopelo in smo predvsem usmerjeni h končnemu cilju. Temu smo prilagodili tudi naše poti: avtoceste, letalski promet itd. To našo lastnost (prizadevanje k cilju) prenašamo tudi v naše vsakdanje življenje. Hitimo iz dneva v dan. Življenje nam hitro polzi v pričakovanju prihodnjih dogodkov (plača, poroka, diploma, napredovanje, dopust, potovanje ...). Pa je to res tisto, kar si želimo? Se kdaj ustavimo, zajamemo zrak s polnimi pljuči? Si »ogledujemo« pot (potek) našega potovanja skozi življenje?

Zamislite si, kako ste preživeli zadnji teden, mesec, leto ... česa se spomnite?

Pot sama mora zato postati naš cilj in ne smemo težiti k tistemu, kar je na njenem koncu!

## 18. Sklep

Tudi v tem članku smo ugotovili, da je vodenje izredno kompleksen, od številnih elementov odvisen postopek. A kljub temu skupino vodi le en sam vodja. Borilne veščine in njihovi nauki ter načini interpretiranja dogajanj so nam s svojimi potrebnimi elementi služili kot osnova pri predstavi, kaj dober vodja potrebuje. Razlike med miselnostjo okolja, ki so ji osnove konfucionizem ali budizem ali taoizem (v nadaljevanju: tao) ter okoljem, v katerem smo (v nadaljevanju Zahod) je ogromna (Lee, 1997, str. 132–133). Kitajske borilne veščine so po večini ritmične, medtem ko so zahodnjaške dinamične in polne tenzij (boks, savate). Taoizem se nagiba k harmoniji z naravo, zahodnjaški pristop temelji na želji, kako nadvladati naravo (verovanja tega okolja to le spodbujajo). Borilne veščine učijo o poti in miselni omiki, zahodnjaške so športno usmerjene in težijo k zmagi. Tako lahko trdimo, da je osnovni pristop pri tao »mehkoba« (jin) in pri zahodnjaškem trdota (jang). Tao miselnost je torej bolj kot bambus, ki se v vetru hitro upogne, a ko veter poneha, postane močnejši. Zahod se upira tako kot hrast v vetru, ki ga (žal) nato podre orkan (npr. finančna kriza). Zahod razmetava z energijo, ki jo vse borilne veščine (vključno s *tai chi*) shranjujejo in varujejo za nujne potrebe.

Na vsakem posamezniku pa je, da se (ali pa tudi ne) poglobi vase, sprejme to drugačnost in jo uporabi pri

svojem vodenju. Konfucij pravi: "Kdor je sam, kot se spodobi, mu ni treba ukazovati, pa stvari vendar tečejo. Kdor pa sam ni, kot je treba, ta lahko ukazuje, kolikor hoče, poslušali pa ga ne bodo." To pomeni, da učinkovito vodenje prihaja iz zavedanja, kaj se v skupini dogaja, in iz ravnanja skladno s tem razumevanjem. Učinkovitost zato ne more biti vnaprej pričakovana ali uravnana in zunanji videz je ne more pričarati.

Dobro vodenje torej pomeni vplivati na ljudi tako, da ko je neka naloga končana, lahko rečejo: »To smo naredili sami!«

## Viri in literatura

Adler, Nancy J. (1983): »A typology of management studies involving culture«, *Journal of International Business Studies*, Fall 1983, str. 506–531.

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., in Ivanchevich, J. M. (1995): »Fundamentals of Management«, 9. izdaja, Irwin, Chicag.

Hellriegel don, Slocum W. John (1996): »Management«, 7. izdaja, South-Western Collegeue Publishing, Cincinnati.

Heider, John (1985): »The Tao of Leadership«, *Humanics Limited*, Atlanta, Georgia, U.S.A., 175 str.

Hyams Byjoe (1982): »Zen in the martial arts«, *Bantam Books*, U.S.A, 136 str.

Javidan, M., in House, R. J. (2001): »Cultural acumen for the global manager: Lessons from project GLOBE«, *Organization dynamics*, 29(4), str. 289–305.

Kotter, J. P. (1990): »What leaders Really Do.«, *harward business Review*, may-June 1990, str. 103–111.

Lee Bruce (1968, 1987, 1988): »Chinese Gung Fu – The Philosophical Art of Self-Defence«, *OHARA Publications, Inc.*, Santa Clarita, California, 97 str.

Lee Bruce (1997): »The Tao of Gung Fu – A Study in the Way of Chinese martial Art«, urednik John Little, *Tuttle martial Arts Publishing*, 200 str.

Možina Stane et al (2002): »Vodja in Vodenje«, *MANAGEMENT nova znanja za uspeh*, 15. poglavje, *Didakta*, 2002, str. 499–538.

Negandi Anant R. (1983): »Cross cultural management research: trend and future direction«, *Journal of International Business Studies*, Fall 1983, str. 17–28.

Sun Tzu (1996): »Umetnost vojne«, Založba Amalietti, Zbirka, *ARS MARTIALIS*, Ljubljana, 167 str.

Trompenaars Fons (1993): »Riding the waves of culture«, *London: Nicolas Brealey Publishing*, 187 str.



Zafarpour, S., Bruck, F., Kainzbauer A. (2001): »Interkulturelles Management«, Skripta Wirtschaftsuniversitat Wien, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 99 str.

Založba Amalietti (2007): »Dao De Jing«, prevod Bernard Svete, Zbirka Svetovni klasiki / Amalietti & Amalietti, 186 str.

---

Multidisciplinarni dr. Jaro Berce je končal študij elektrotehnike v Ljubljani, magistriral iz računalniških znanosti v ZDA ter doktoriral na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani na področju družboslovne informatik, kjer je tudi zaposlen kot pedagog in raziskovalec. V začetnem obdobju je bilo njegovo delo usmerjeno predvsem v razvoj in vodenje projektov informacijskih tehnologij in sistemov. Kasneje, ob spoznanju, da je uvajanje informacijske tehnologije povezano tudi še z organizacijskimi in ostalimi spremembami v podjetju, prične s pospešenim izobraževanjem na ostalih področjih (stroški, organizacija, strategija, ...) in delom kot podjetniški svetovalec. V svoji karieri je bil zaposlen tako v privatnem kakor tudi javnem sektorju tako v Sloveniji kakor tudi v tujini. Hkrati s svojimi članki (doma in v tujini), referati, vabljenimi predavanji in javnimi nastopi želi spremeniti trdovratno mišljenje o "vrednotenju znanja" in enakosti strok ter vplivu tehnične inteligence.