

Filozofia

# 1-Cing

w zarządzaniu

Kazimierz  
Perechuda

Placet

乾  
坤  
坎  
師  
剝

Wydawnictwo PLACET zaprasza do lektury



---

WYDAWNICTWO

---

*Książki dla biznesu*

Ekonomia

Marketing

Reklama

Public Relation

Unia Europejska

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Finanse

Bankowość

Języki

# Filozofia 1-Cing w zarządzaniu

Kazimierz  
Perchuda

*Poznanie filozofii działań i przedsięwzięć zarządczych jest podstawowym warunkiem pełnego i efektywnego wykorzystania potencjału zmian rzeczywistości organizacyjno-zarządczej zawartego w nowoczesnych koncepcjach, modelach i metodach zarządzania.*

Kazimierz Perchuda

---

Projekt okładki: Aleksandra Olszewska

Redakcja: Leszek Plak

© Copyright by: Kazimierz Perechuda 2008

### **WYDANIE ebook**

Wszelkie prawa zastrzeżone. Publikacja ani jej części nie mogą być w żadnej formie i za pomocą jakichkolwiek środków technicznych reprodukowane bez zgody właściciela copyright.

#### Wydawca

Wydawnictwo PLACET

01-517 Warszawa

ul. Mickiewicza 18a/1

tel. (22) 8393626

fax. (22) 8396761

**<http://www.placet.pl>**

**redakcja@placet.pl**

ISBN 978-83-7488-040-4

Skład i łamanie: PLACET

Druk: ebook

---

---

## Spis treści

WSTĘP .....	7
1. C' IEN. Twórczość .....	9
2. K`VN. Biorczość .....	21
3. CZVN. Początkowa trudność .....	27
4. MENG. Młodzieńcza głupota .....	35
5. Sü. Czekanie .....	43
6. SUNG. Spór .....	55
7. SZY. Wojsko .....	65
8. Pl. Trzymanie się razem .....	77
9. SIAO – CZ`V. Powściągająca siła małego .....	87
10. LÜ. Stąpienie .....	95
11. T`AI. Pokój .....	105
12. P`I. Zastój .....	113
13. T`VNG – ŽEN. Wspólnota z ludźmi .....	127
14. TA-JV. Wielkie posiadanie .....	135
15. C` IEN. Skromność .....	145
16. JÜ. Entuzjazm .....	151
17. SVEI. Pójście śladem .....	159
18. KV . Naprawa .....	167
19. LIN. Przybliżanie .....	173
20. KVAN. Kontemplacja (ogładanie) .....	179

---

---

21. SZY-HO. Przegrzanie .....	185
22. Pl. Wdzięk .....	191
23. PO. Rozpad .....	199
24. FU. Powrót (punkt zwrotny)...	205
25. WU – WANG. Nliewinność (nieoczekiwanie) .....	211
26. TA – CZ`U. Powściągająca siła wielkiego .....	217
27. l. Kąty ust (żywienie) .....	223
28. TA – KUO. Przewaga wielkiego .....	229
29. K`AN. Otchłań (woda) .....	235
30. Ll. Lgnięcie (ogień) .....	239
ZAKOŃCZENIE .....	245

---

---

# WSTĘP

W dobie lawinowego narastania nowych różnorodnych koncepcji, modeli, metod, metodyk, technik, instrumentów i scenariuszy efektywnego zarządzania warto odwołać się do ich podstaw filozoficznych.

Znakomita większość współczesnych koncepcji i metod zarządzania zmierza do holistycznego ujęcia przestrzeni działania organizacji. Ich twórcy z reguły koncentrują się na operacyjnej efektywności, nie zadając sobie trudu stworzenia solidnych podstaw metodologiczno-teoretycznych proponowanych „cudownych” recept uzdrowienia funkcjonowania przedsiębiorstw oraz organizacji *non profit*. Przypomina to w praktyce ideę przyświecającą medycynie zachodniej, leczącej objawy a nie przyczyny choroby.

W filozofiach Wschodu, wręcz przeciwnie, mamy do czynienia z badaniem przyczyn wystąpienia określonych zjawisk zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. **Jedna z najstarszych na świecie: filozofia I-CING** implicite zawiera „metateorię” nowoczesnych, całościowych modeli i metod zarządzania.

---

---

Niniejsza książka odkrywa i reinterpretuje podstawowe zasady I-CING w świetle nauk o organizacji i zarządzaniu. Pomimo wysokiego poziomu abstrakcji jest ona ustrukturalizowana. Poszczególne zasady I-CING zostały przedstawione w języku nauk zarządzania i prakseologii, co czyni tekst przystępnym dla menedżerów i studentów uczelni menedżersko-ekonomicznych.

Strukturalizację heksagramów, ideogramów oraz tytułów rozdziałów zaczerpnięto z pracy: *I-CING Księga Przemian*, pełne wydanie, przekład i komentarz: Richard Wilhelm, Wydawnictwo Latawiec, Warszawa 1994, s. 33–75.

Szczegółowe zasady sformułowano i zdefiniowano z punktu widzenia dylematów i problemów właścicieli, menedżerów i pracowników współczesnych organizacji.

---



---

# 1. C' IEN TWÓRCZOŚĆ



## *Pochłanianie wszechświata*

*Nowy dzień – bezkresna pustka,*

*Dążenie – karta niezapisana...*

*Budzisz się – z rana*

*Śledząc obłoki leniwe.*

*Cień góry przesłania*

*Zamierzeń lot.*

*Z kłębka pragnień*

*Ekspłoduje wola*

*Działań wielkich*

*Nie ruszając się z miejsca*

*Pochłonąłeś wszechświat...*

---



## INTERPRETACJA

W momencie uruchamiania zamysłu twórczego wszystkie kierunki myśli, ścieżki pragnień, pożądań oraz trajektorie decyzyjno-działaniowe są równorzędne. Startujemy „od zera”, co oznacza zawieranie w sobie (tj. w mikrokosmosie całej potencji wszechświata, tj. makrokosmosu). W tym momencie każda ścieżka jest „dobra”. Natomiast wybór kierunku działania oznacza automatyczne zawężenie naszego pola manewru. Decyzja, która jest zawsze wyborem, ścieśnia przestrzeń naszych działań, ogranicza swobodę myśli oraz kierunków postępowania. Faza przeddecyzyjna jest grą światła myśli; zawiera w sobie nie sześć, dziesięć, tysiąc, lecz całą nieskończoną grę możliwych wyborów, działań, postępowania. Jest to faza twórcza, w której na pierwszy rzut oka nic się nie dzieje. Tutaj się tworzy nowe byty mentalne, wyłaniające się z nicości oraz powracające do nicości. Wszystko dzieje się w planie mentalnym. Twórczość, zarówno w pasywnym, jak również dynamicznym akcie, jest rezerwuarem mocy i energii. Decydowanie, działanie oraz zachowanie mają charakter wtórny, drugorzędny. Sukces jest potencjalnie zawarty w fazie twórczej. Stąd też spotykające nas niepowodze-

nia, porażki, etc., nie są wynikiem błędów popełnionych w procesach zachowania, działania oraz zarządzania, lecz najczęściej w sposób nieświadomy, są kodowane w polu mocy twórczej.

Czynności twórcze zwiększają potencjał energii człowieka. Menedżer przyszłości to człowiek nauki, kultury i sztuki, a dopiero potem jawi się jako ekonomista, finansista, księgowy, itd. W takim też kierunku przesuwają się będą punkty ciężkości w nowoczesnym kształceniu menedżerów: potencjał pozaekonomiczny kreuje potencjał ekonomiczny. Zasada: „od ogółu do szczegółu” zdobywać będzie coraz większe znaczenie w treningach menedżerskich, których najistotniejszą częścią są treningi twórczości.

## **ZASADY**

### **(1) Umiejętność wyborów strategicznych**

Nie rozpoczynaj dnia, tygodnia, miesiąca, roku bez sprecyzowania strategicznych punktów odniesienia, które tworzą istotne tunele twoich decyzji zachowań i działań. Kolejny rok swojego życia zaczynać należy w sposób „wyzerowany”, co w sumie oznacza, że wszystko jest możliwe. To co było, względnie nie było, nie jest spe-

cialnie istotne w kreowaniu jutrzejszego dnia. Kontynuacja, w długim horyzoncie czasu, dokonuje się zawsze po równi pochyłej. Zanim osiągniesz apogeum zamierzonych działań, powinienes ex ante uruchomić środki oraz przedsięwzięcia zmieniające dominujący sektor twojej działalności. Błąd większości polityków, generałów, menedżerów polega na psychologicznej skłonności do ciągłego dyskutowania raz osiągniętego sukcesu. Jest to niemożliwe, ponieważ ciągle zmieniają się polityczne, gospodarcze, społeczne, militarne punkty odniesienia, co oznacza konieczność zmiany oraz kreowania nowych tuneli strategicznych. „Masz problem to się z nim prześpij”. Powyższe sformułowanie oznacza automatyczne zaniechanie działania. Jednakże większość ludzi mając problem zaczyna podejmować nerwowe działania, które z reguły nie rozwiązują go lecz oddalają na krótki okres jego falę kulminacyjną. Koncern samochodowy notuje straty, więc rada nadzorcza zmienia prezesa po jednorocznym urzędowaniu. Nowy prezes w ciągu paru dni przygotowuje pakiet decyzji i inwestycji antykryzysowych. Rada nadzorcza i akcjonariusze oddychają z ulgą. Nadal niczego to nie zmienia, zasobność portfeli akcjonariuszy wcale nie wzrosła, ale nastąpiło totalne oszustwo o charakterze psychologicznym, „możemy

spać przez najbliższy rok spokojnie”, „nowy prezes jest młodszy, rzutki, sprawia wrażenie wiarygodnego i pewnego siebie”.

Za rok, może dwa, ta sytuacja powtórzy się w niejednym koncernie. Gdzie tkwił błąd?

Następuje tutaj paradoksalna sytuacja zamiany finansowego punktu odniesienia na punkt psychologiczny. Ani rada nadzorcza, ani akcjonariusze tak naprawdę nie chcą myśleć, a tym bardziej podejmować wyborów strategicznych. Chcą, żeby zrobił to za nich prezes, zarząd, dyrektorzy. A przecież koncern jest żywą holistyczną całością, gdzie nie da się dokonać podziału na myślących i niemyślących, czyli tych, którzy płacą innym za swoje „niemyślenie”.

W nowoczesnej organizacji myślą wszyscy jej członkowie oraz wszyscy podejmują decyzje w ramach strategicznych punktów odniesienia. Każdy pracownik jest trenowany i posiada umiejętność wyborów strategicznych, zarówno w życiu osobistym, jak również zawodowym. Wybory strategiczne w rodzinie pracownika mają bezpośredni, wymierny wpływ na efektywność funkcjonowania jego zakładu pracy oraz vice versa. „Jeżeli masz działać nerwowo, to zaprzestaj działania” – jest to elementarny wybór strategiczny.

### (2) Wytrwałość

Wytrwałość oznacza konsekwentne kontynuowanie idei, zamiaru, pomysłu, etc., bez zrażania się niepowodzeniami, ani zachłystywania się chwilowymi sukcesami. Jest to konsekwentne zmierzanie do celu.

W wymiarze twórczości ma miejsce jej konsekwentna eksploatacja, w rozumieniu nieustannie poszerzanego pola świadomości poprzez myślenie, czytanie, zachowanie i działanie.

Brak wytrwałości oraz konsekwencji w procesie zakładania i rozwoju małych firm w Polsce jest jedną z głównych przyczyn ich bankructw. Nastawienie się na szybkie zyski, koncentrowanie się na doraźnych, krótkofalowych celach i przedsięwzięciach zakłada samo w sobie brak upor i cierpliwości w rozwijaniu małego biznesu, który jest procesem wieloletnim. Warto przy tym nadmienić, że wytrwałość nie zalicza się do głównych cech Polaków, co nie dotyczy Niemców, czy też Szwajcarów. „Wytrwałym sprzyja los i szczęście” – w tej zasadzie zawarty jest potencjał, który umożliwia efektywne działanie aktorom organizacyjnym.