

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

Тарасов В.

# Искусство управленческой борьбы.

Технологии перехвата и удержания управления.

---

## Оглавление

### КАРТИНА МИРА - Лабиринт жизни

Адекватность картины мира

Победитель соревнований

Одаренный ребенок

Ловкая обезьяна

Фокусник

Имидж непредсказуемости

Значение мелочей и деталей

Дружба и мелочи

Расчетливый бандит

Твердое и пустое

Проблемы градусника

Приблизься к оленю

Приближение через другого

Специалист по подавлению забастовок

Различие в картинах мира

Разглядывая фреску

Опора на чужую картину мира

Игра в мафию

Использование тайм-аута

Сужение картины мира

Тонкие вещи

Еще тоньше

Неуважение к чужой картине мира

Руководитель ставит крест на надеждах конструктора

Предостережение к ученикам

Проблема топора

[Профессор в драке не участвует](#)  
[Государственный переворот](#)  
[Расширение картины мира](#)  
[Опасность делегирования картины мира](#)  
[Продление картины мира в будущее](#)  
[Продление картины мира в прошлое](#)  
[Излишняя тактичность и излишняя бестактность](#)  
[Раскрашивание картины мира](#)  
[Прояснение картины мира](#)  
[Мудрецы и разбойники](#)  
[Поворачивание картины мира](#)  
[Чжуанцзы присоединяется к чужой картине мира](#)  
[Чжуанцзы разворачивает картину мира](#)  
[Тупик](#)  
[Путешествие по петле](#)  
[Выводы](#)

## [СТРУКТУРА ПОВЕДЕНИЯ – Движение](#)

[Образцы поведения](#)  
[Динамический стереотип](#)  
[Неправильная буква](#)  
[Умный рабби и мудрая птица](#)  
[Сборка и разборка образцов поведения](#)  
[Ситуация](#)  
[Счастливые часов не наблюдают](#)  
[Социальные ожидания](#)  
[Тушечница](#)  
[Роль](#)  
[Управленческая борьба, борьба и война](#)  
[Деловая и позиционная борьба](#)  
[Борьба за прошлое, настоящее и будущее](#)  
[Борьба в ролевом пространстве](#)  
[Ролевое принуждение](#)  
[Технология жесткой продажи](#)  
[На первой ступеньке эскалатора](#)  
[К Деду Морозу за подарками](#)  
[Кто начинает обманывать первым](#)  
[Осада](#)  
[Штурм](#)

[Последний штрих](#)  
[Странный заказ](#)  
[Выбор роли](#)  
[Приемы управленческой борьбы](#)  
[Структура приема](#)  
[Захват захвата захвата...](#)  
[Четыре стадии петуха](#)  
[В борьбе мастеров эмоции не уместны](#)  
[Как править колесницей](#)  
[Теперь будет много тушечниц](#)  
[Пятая стадия петуха](#)  
[Стратегемы](#)  
[Выводы](#)

## [ОСНОВНЫЕ ПРИЕМЫ И СТРАТАГЕМЫ](#)

[Обмануть императора, чтобы он переплыл море](#)  
[Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао](#)  
[Убить чужим ножом](#)  
[Ждать, когда враг утомится](#)  
[Среди пожара учинить грабеж](#)  
[Поднимать шум на востоке, а нападать на западе](#)  
[Из ничего сотворить нечто](#)  
[Для вида чинить деревянные мостки](#)  
[Наблюдать за пожаром с противоположного берега](#)  
[В улыбке прятать нож](#)  
[Пожертвовать сливовым деревом ради персикового](#)  
[Увести овцу, попавшуюся под руку](#)  
[Бить палкой по траве](#)  
[Позаимствовать тело, чтобы вернуть душу](#)  
[Сманить тигра с горы](#)  
[Покажи врагу дорогу к жизни](#)  
[Располагайся на выгодной местности](#)  
[Получить выгоду - удача, бороться за выгоду - опасность](#)  
[Помести своих солдат в местность смерти](#)  
[Если хочешь поймать, сначала отпусти](#)  
[Бросить кирпич, чтобы получить яшму](#)  
[Чтобы обезвредить шайку, надо поймать главаря](#)  
[Вытаскивать хвост из-под очага](#)  
[Мутить воду, чтобы поймать рыбу](#)

[Золотая цикада сбрасывает чешую](#)  
[Запереть ворота, чтобы схватить вора](#)  
[Дружить с дальними, воевать с ближними](#)  
[Потребовать прохода через Ю, чтобы напасть на Го](#)  
[Выкрасть балку и подменить колонны](#)  
[Грозить софоре, указывая на тут](#)  
[Притворяться глупцом, не поддаваясь вожделениям](#)  
[На сухом дереве развесить цветы](#)  
[Пересадить гостя на место хозяина](#)  
[Стратегема "Красавица"](#)  
[Стратегема "Пустой город"](#)  
[Стратегема "Возвращенный шпион"](#)  
[Стратегема "Нанесение себе увечья"](#)  
[Стратегема "Цепи"](#)  
["Бегство" - лучшая из стратегем](#)  
[Стратегема "Путешествие по петле"](#)  
[Вернуть подарок обратно](#)  
[Размахивать красной тряпкой](#)

[Приложение 1 - Управленческие поединки](#)

[Приложение 2 - Ситуация для поединков](#)

---

## **КАРТИНА МИРА - Лабиринт жизни**

Мы ходим по лабиринту жизни под открытым небом. Сверху, конечно, видно вполне, где в этом лабиринте можно было бы пройти, а где - тупики. Но мы ходим по земле. И можем только предполагать, как там дальше этот лабиринт устроен. Мы кое-что помним о тех его частях, где нам уже довелось побывать. Но память наша весьма ненадежна. Люди, которые все на свете помнили, - давно вымерли.

Наша картина мира - это наше представление о лабиринте жизни. Представление о том, что возможно и что невозможно сделать в той или иной ситуации. Что успешно и что неуспешно, что выгодно и что невыгодно. Что обратимо и что необратимо, что этично и что неэтично, что вероятно и что маловероятно и так далее.

Стенки этого лабиринта из разного материала: одни - прочные, не пробьешь, другие - мягкие и гибкие, а третьи - дунь, рассыплются. Прочные стены - это наши физические и технические возможности. Точнее, наши невозможности. Более гибкие - наши экономические и психологические невозможности. Еще менее прочные - например, наши эстетические невозможности. Понятно, что прочность этих стен зависит и от самого человека: для кого-то этическая невозможность подобна бетонной стене, для кого-то - дощатой перегородке, а для кого-то - легкой серебряной паутинке.

Картина мира - вещь достаточно сложная. Хотя бы потому, что она включает в себя и наши представления о картинах мира других людей с их представлениями о нашей картине мира. Это - как зеркала, друг друга отражающие и друг в друге отражающиеся. И зеркала далеко не идеальные.

Представьте себе, что некто тащит другого по лабиринту, а тот другой - упирается. Потому что в его картине мира дальше - тупик. Можно, конечно, и силу применить, но не проще ли поменять ему картину мира? Чтобы этот тупик исчез. Если теперь в картине мира человека на нужном нам пути тупика нет, преграды никакой нет - к чему ему теперь упираться?

**Не пытайтесь продавить человека сквозь стену в его сознании, лучше поменяйте ему картину мира.**

## **Адекватность картины мира**

Чья картина мира более правильна, более адекватна действительности? И что это значит - быть адекватной действительности? Да и существует ли сама действительность?

Человек действует исходя из своей картины мира. Даже если он слепо слушается другого, это не означает ничего иного, как то, что в его картине мира разумно, необходимо или желанно - слушаться этого другого.

Действуя или бездействуя, человек неизбежно попадает из одной ситуации в другую: из настоящего - в будущее. Картина этого будущего - будущая картина мира - всегда имеется и в настоящем. Даже если будущая картина мира человеком не осознается.

Например, человек заблудился в лесу. Заблудился окончательно, и у него нет никакой, казалось бы, идеи о том, куда он выйдет, если пойдет по этой тропинке. И вдруг он выходит к широкой реке и останавливается пораженный. Чего, чего, а этого он никак не ожидал: откуда тут река? Он начинает что-то соображать. Оставим его в раздумьях.

Для нас же очевидно, что идея о том, куда он выйдет по данной тропинке у него все же была: он выйдет к "не реке".

Человек понимает, чего он не ждал, когда сталкивается с неожиданным.

Неожиданное - и есть мера неадекватности картины мира. Если мы сталкиваемся с чем-то неожиданным, значит, наша предыдущая картина мира была в чем-то неадекватна действительности.

Вернемся к аналогии с лабиринтом. Если на стене одной из его пещер висит план дальнейшей части лабиринта, мы сочтем его правильным только в том случае, если, следуя ему, мы не столкнемся с неожиданностями.

Если сравнение пройденной части лабиринта с виденным ранее планом - процедура интеллектуальная, то столкновение с неожиданным является довольно ярким переживанием.

Нередко люди готовы потратить значительные деньги и время, чтобы получить взамен это переживание. Можно сказать, что без переживания неожиданного жизнь становится для нас неинтересной. Из-за этой положительной окраски самая важная часть неожиданного нередко проходит мимо нашего внимания, а именно: как могло случиться, что это неожиданное явилось-таки для нас неожиданным? Что не так в нашей картине мира? Ведь человек получает в избытке тонких информационных сигналов различной природы, достаточных, чтобы предвидеть любое будущее. Что не так в нас самих, что наша картина оказалась неадекватной?

**Столкновение даже с самым приятным неожиданным должно быть поводом к пересмотру своей картины мира, иначе впоследствии придется столкнуться с неприятным неожиданным.**

## **Победитель соревнований**

В начале века в Шотландии владелец одной из шахт, он же землевладелец, он же покровитель и опекун деревушки, народ которой и работал в его шахте, решил устроить праздник для молодежи деревни. Было объявлено, что осенью состоятся спортивные соревнования - тогда они входили в моду - и были назначены различные призы победителям. Можно представить, какие это призы, раз речь идет о деревне.

Молодежь трижды прокричала "ура" и забыла об этом: до соревнований оставалось еще несколько месяцев. Но не забыли два брата в одной семье. После работы они уходили за деревню и там, можно сказать, тайком, тренировались. Особенно усердствовал в тренировках младший брат.

Настал день соревнований.

Первый вид спорта. Выигрывает младший брат. Аплодисменты.

Второй вид спорта. Выигрывает младший брат. Бурные аплодисменты.

Третий вид спорта. Выигрывает младший брат. Жидкие аплодисменты.

Четвертый вид спорта. Выигрывает он же. Гробовая тишина. Он испортил всем праздник.

Тут есть о чем поговорить.

Накануне первого вида соревнований у зрителей были разные картины мира, но общим в них было то, что почти никто не мог с уверенностью сказать, кто именно победит в том или ином виде спорта. Ведь соревнования проводились впервые. Для кого-то из зрителей победа младшего брата была неожиданной, а для кого-то - не очень. А для кого-то его победа вообще не занимала сколько-нибудь осознанного места в их картине мира. Вот если бы он был явным заморышем - тогда другое дело. Тогда бы бурные аплодисменты достались ему уже после первого вида соревнований.

Накануне второго вида его фигура прочно вошла в картины мира всех зрителей. Однако большая часть зрителей, хотя и ожидала от него неплохих результатов во втором виде, но едва ли ожидала победы. Здесь переживание неожиданности было наибольшим.

Накануне третьего вида зрители уже пережили потрясение неожиданным по поводу его спортивных успехов. Кто-то думал, неужели он и теперь выигрывает, а многие желали бы приветствовать новых победителей, получить новые переживания неожиданного. Победа младшего брата уже не была столь неожиданной, она только уточнила, а не радикально изменила картины мира зрителей. В меру и аплодисменты.

Накануне четвертого вида победа нашего героя была предсказуема и потому неинтересна. Он лишил соревнования непредсказуемости и тем испортил общий праздник.

**Не лишайте людей непредсказуемости, когда они отдыхают и развлекаются, иначе будете для них скучны и неприятны.**

## **Одаренный ребенок**

Я был в гостях. Мое внимание обратили на пару рисунков, выполненных девочкой лет восьми - гордостью семьи. И вправду, рисунки явно заслуживали внимания. Это был несомненный талант. Я уже, казалось бы, отдал им должное, а моя голова все еще продолжала оборачиваться в их сторону. Для меня это - верный признак искусства.

Весь человек, как целое, значительно умнее собственной головы. Многие, особенно мужская часть населения, упускают это из виду. Переоценивают свои компьютерные способности, которые раньше назывались интеллектуальными. Именно из-за этой трагикомической переоценки являет нам себя горе от ума. Для демонстрации необходимости интеллектуальной скромности не обязательна впечатляющая шахматная победа компьютера над человеком. Можно привести пример и попроще.



Если в компании кто-то уж слишком тонко пошутит или, напротив, произнесет пошлость, ваша голова с помощью тела сама повернется в направлении человека, способного, как и вы, оценить сказанное, и вы непременно встретитесь понимающим взглядом друг с другом. При этом вовсе не обязательно этим человеком окажется тот, кто наиболее близок вам. Им прекрасно может оказаться и другой человек, с которым у вас довольно натянутые отношения. Если вы умом пытаетесь вычислить, с кем именно вы переглянетесь в том или ином случае, вы можете с этим не справиться. А вот тело ваше - не ошибется: ведь вы же действительно встретились взглядом!

Итак, рисунки были, действительно, хороши. И тут гордые родители говорят: "Л вы послушайте, как она на пианино играет!" - И правда, очень способный ребенок. Хорошо играет. Воодушевленные родители показывают еще и ее макраме. Да, ребенок не без способностей. Вскользь смотрю и хвалю макраме. "Сейчас много способных детей, - думаю я. - Впрочем, и раньше их было много. А где же те способные взрослые!?" И голова моя уже не поворачивается в сторону рисунков. Множество достоинств умалили значение каждого из них.

Если первое достоинство скорректировало мою картину мира в ту сторону, что я столкнулся с явным талантом в этой семье, то демонстрация многих достоинств переключила мое внимание на то, что с возрастом детские таланты куда-то исчезают. Мысль абстрактная и к данному ребенку относящаяся лишь постольку, поскольку...

А сколько покупателей ушло с пустыми руками из магазина лишь потому, что им предложили уж слишком широкий выбор!

**Экономно демонстрируйте свои достоинства, достоинства своих товаров и услуг!  
Множество достоинств умалит значение каждого из них.**

## **Ловкая обезьяна**

Князь со своей свитой приплыл на лодке к Обезьяньей горе. Как только обезьяны увидели людей, они попрятались. Все, кроме одной. А эта, похваляясь своей ловкостью, выставилась напоказ, раскачиваясь с ветки на ветку. Князь выпустил в нее стрелу, но она отпрыгнула в сторону и на лету поймала стрелу. Тогда князь приказал приближенным дать залп по обезьяне. Тут уж она не смогла увернуться и пала мертвой. Тогда князь обернулся к своему спутнику:

-Это животное рекламировало свой ум и верило в свое мастерство. Помни об этом!  
Никогда не полагайся на оригинальность и талант, когда имеешь дело с людьми!

На спутника князя эта сцена произвела столь глубокое впечатление, что, вернувшись домой, он изменил свой образ жизни, изменился сам, и скоро никто в Поднебесной не мог его использовать.

В картине мира обезьяны ее выдающиеся способности позволяли ей претендовать на

выдающееся поведение. Не способности погубили ее, а именно выдающееся поведение. Зачем оно ей было нужно? Чтобы другие, глядя на нее, обратили свое внимание на ее способности. И обратили.

Когда люди видят чьи-то способности, они либо стремятся обратить их себе на пользу, либо раздражаются. И мера раздражения бывает разная. Под этим раздражением - довольно глубокий фундамент: уголовное наказание за неоказание помощи терпящим бедствие - из этой оперы. Аморально, когда выдающиеся способности одного человека не приносят никакой пользы другим людям. И чем больше степень выставления их напоказ, тем больше и степень аморальности.

Совсем другое дело, когда человек информирует других о своих способностях именно с целью, чтобы эти способности ими использовались. Поэтому прежде чем выставять себя напоказ, надо ответить себе на вопрос: в какой мере я хочу быть использован другими людьми? И как именно? Князь использовал выдающиеся способности обезьяны, чтобы преподать жизненный урок своему спутнику. Картина мира обезьяны была явно неполной, поскольку не предусматривала такой вариант использования ее способностей другими.

Если мы не хотим разделить участь этой обезьяны, мы должны прятать свои способности, как свой бумажник, и доставать их только тогда, когда это действительно необходимо, и наша картина мира содержит всю технологию использования наших способностей другими, включая и понимание того, чем именно и как мы окажемся полезными. В обычных же случаях надо демонстрировать не свои способности, а продукты их применения с явно выраженными полезными для других свойствами.

Слова "никто в Поднебесной не мог его использовать" означают, что товарищ князя сумел измениться столь чудесным образом, что стал совсем обыкновенным, его достоинства перестали быть заметны для окружающих. Для них исчезла подсказка, ничто не наводило на мысль о том, какую именно из его способностей они могли бы использовать себе на пользу.

Чуть позже мы познакомимся с замечательными категориями твердого и пустого, а пока обратим внимание на следующее обстоятельство.

Дом или кувшин состоят из твердого. Благодаря этому они обладают полезными свойствами. Но внутри них пусто. Именно благодаря пустоте внутри них мы и можем использовать их полезные свойства. Полезным мы обязаны твердому, а возможности использовать это полезное мы обязаны пустоте.

Так и человек. Польза, которую он может нам принести, обусловлена твердым в нем. Но возможность воспользоваться этой пользой обусловлена тем пустым, что имеется в человеке. Если в человеке есть недостатки, т. е. пустое в нем, его достоинства заметны другим и могут быть этими другими использованы. Что будет, если человек будет противиться этому использованию, мы уже обсуждали. Но если в человеке нет пустого, его достоинства становятся незаметны для окружающих - все хорошее вокруг него делается как бы само по себе, а он кажется вполне обыкновенным.

Разве кажется окружающим гением музыкант или художник, который вовремя отдает

долги...

**Прячьте свои способности, как прячут бумажник. Выставляйте напоказ не свои выдающиеся способности, а полезные для других продукты их применения.**

## **Фокусник**

Фокусник показывает первый фокус. Мы смотрим с любопытством и смотрим внимательно, а затем - мы в восторге! Он показывает второй фокус. Интересно! Третий... Четвертый фокус... Мы добросовестно пытаемся следить за происходящим, но все же отвлекаемся на разговоры друг с другом. Да он теперь хоть что покажи! Хоть проглоти сам себя на наших глазах - нас уже ничем не удивишь! Уже немного скучновато.

Нам нужно время, чтобы пережить неожиданное. Нужно время, чтобы внести коррективы в свою картину мира. Чтобы, исходя из этой новой картины, пытаться снова хоть что-то предсказать, чтобы подготовить себя к новой возможности потрясения неожиданным.

А он нам этого времени не дает. Ему нужен ритм завораживающих публику движений, рождающих чудеса. А мы не завораживаемся, мы немножко скучаем и немножко разговариваем.

Мы не дети. Нам на перестройку нашей картины мира и подготовку себя к новым неожиданностям нужно значительно больше времени. Это у детей картина мира состоит из многих изолированных кусочков: можно изменять один, не меняя других. А у взрослого человека картина мира целостная и достаточно неповоротливая. Но именно поэтому взрослый человек в отличие от ребенка может предвидеть последствия своих поступков. Можно сказать, что целостность картины мира и есть признак взрослости.

Мы уже почувствовали благодаря рассказанным историям, что человек скучает в двух случаях: когда все предсказуемо и когда все непредсказуемо. А заинтересованное внимание мы имеем в том случае, когда соблюдается удобный нам ритм смены предсказуемого и непредсказуемого. При этом предсказуемая часть используется как время активной передышки. Вот почему немногословный, но афористичный человек пользуется большим вниманием, чем красноречивый рассказчик.

Я заметил, что аудитория теряет чувство юмора, если я намеренно не делаю паузы после произнесенной шутки, а ровным голосом продолжаю повествование дальше. Чем тоньше шутка, тем более сложную и целостную картину мира она предполагает у слушателя. Но чем сложнее и целостнее картина мира, тем замедленнее реакция на шутку. Наиболее тонко чувство юмора развито у того, кто имеет не просто соответствующую картину мира, но и постоянную привычку ее корректировать и перестраивать, а значит, свободно и с большей скоростью в ней ориентироваться. И наоборот: чем человек догматичней и самодовольней, тем у него сложнее обстоит дело с чувством юмора.

**Если хотите держать внимание аудитории, пытайтесь нащупать правильный ритм**

## чередования предсказуемого с непредсказуемым.

### Имидж непредсказуемости

Много лет назад я попал в сложную и дискомфортную ситуацию.

Моя управленческая квалификация была замечена, и меня стали привлекать к составлению различных записок экономического и управленческого характера для высших эшелонов власти. Вначале я был этим доволен и с энтузиазмом брался за эту, так сказать, волонтерскую работу. Мне казалось, что таким путем я помогу своей стране и заодно получу доступ к более эксклюзивной информации, что уточнит и расширит мою картину мира.

Но мои ожидания не оправдались. Мои мысли и предложения уходили в песок и никаких последствий не имели. При этом сами записки вызывали одобрение. Кстати, они были анонимными, и я не знал, кто и на каком этапе дарил им свое авторство. Мне стало понятно, что я участвую не в деле, а в изображении дела. А поскольку этот труд стоил многих бессонных дней и ночей, я решил от этой почетной и никак не вознаграждаемой работы освободиться.

Просто отказаться было опасно, надо было сделать так, чтобы ко мне перестали обращаться. Необходимо было придумать стратегию.

Я вспомнил давние слова одного моего знакомого, работавшего во властных структурах. Он говорил, что система может закрыть глаза на любые недостатки своего сотрудника, будь то пьянство, воровство или разврат. Главное, чтобы это было предсказуемо. Единственное, чего система не может простить своему носителю - это непредсказуемости. Он должен быть всегда предсказуем. И я решил эту мысль использовать.

Получив очередное задание, я составил хороший, очень качественный текст и внес в него всего один элемент: поместил в качестве эпиграфа строки из стихов Алексея Гастева, отечественного классика научной организации труда - что-то о музыке удара молотом по металлу. К теме записки стихи более или менее подходили, но в таком серьезном документе явно были неуместны.

Я протянул свой текст и невинными, уставшими от бессонницы глазами принялся следить за лицом читавшего. Первоначально радостное выражение быстро сменилось на недоуменно-озабоченное. Закончив чтение, чиновник минуту раздумчиво молчал, и вдруг лицо его расцвело: "Владимир Константинович! А что ж вы записку-то не подписали?! Вы уж подпишите!" - И ни слова об эпиграфе.

Больше ко мне не обращались.

Мы видим, что маленькая деталь - пара строк эпиграфа, которые легко убрать, отделить

от восьмистраничного серьезного текста, сумели решить довольно сложную задачу. От текста их отделить можно, но никак не отделить от имиджа. Это как трещина непредсказуемости в красивом бокале имиджа: пользоваться рискованно.

**Чтобы заставить человека пережить столкновение с неожиданностью, не обязательно совершать что-то грандиозное: иногда достаточно и небольшой детали.**

## **Значение мелочей и деталей**

Для ребенка, а может быть, и для дикаря не очень понятно, почему громадный трактор с огромными колесами не сможет сдвинуться с места, если у него не хватает совсем маленького и тоненького, ну совсем пустякового проводка.

Есть много и взрослых людей, которые искренне считают, что 98% и 100% - это одно и то же. Что выполнить работу на 98% и на 100% - одно и то же. Но перепрыгнуть пропасть на 98% и 100% - это не одно и то же. Ну, а не пропасть?

Представьте жаркий июльский день. Маленький мальчик идет по ржавой рельсе заброшенной узкоколейки, пытаясь сохранить равновесие. Доходит до стрелки и останавливается. Рельса раздваивается, предстоит выбрать. Можно дальше идти направо, через лесную поляну, а можно - налево, через кустарник. Что ждет его за тем или иным поворотом, мальчик не знает. Ему предстоит выбрать между двумя неизвестностями.

Он пробует покрыть своей маленькой ступней обе возможности, отодвинуть выбор. Эта возможность - стоять точно на развилке - его загоразивает. Но он хочет двигаться вперед, и он двигается, сперва переступая, а затем уже и перепрыгивая с рельсы на рельсу. Но вот уже и не допрыгнуть.

С сожалением выбрав, он двинулся дальше, балансируя, по выбранной рельсе.

Что же его заворожило? Он понял, что такое жизнь, что такое выбор, что такое упущенная возможность и что такое мелочь. Вовремя можно накрыть одной ступней, а позже, если не заметил развилки, - надо железнодорожный состав поднимать в воздух и переносить на другие рельсы. Ведь в жизни нет движения назад.

Мелочь для нас то, значения чего мы не понимаем.

Новичок за рулем не обращает внимания на стук двигателя автомобиля - да мало ли что там стучит! А опытный водитель беспокоится.

Новичок на яхте может отважиться выйти в море, не опасаясь стремительно увеличивающейся точки на горизонте. А опытный моряк поостережется и останется на

берегу.

Отношение к мелочам показывает степень искусности в деле, жизненный и иной опыт, меру цивилизованности личности.

**Перепрыгнуть пропасть на 98% и на 100% - это не одно и то же!**

## **Дружба и мелочи**

Два друга мотыжили землю. Вдруг мотыга одного из них ударилась обо что-то твердое. Он поднял слиток золота и отбросил его, как будто это был кусок черепицы. И они продолжали работать. Эти же два друга сидели в саду, каждый на своей циновке, и читали каждый свою книгу. Вдруг мимо проехала повозка знатного вельможи. Один из друзей привстал и посмотрел ей вслед. Тогда другой отодвинул свою циновку в сторону и сказал: "Вы мне больше не друг".

Мы не знаем, кто из них поднял и отбросил кусок золота. Это и неважно: любой из них мог это сделать. В их картине мира золото не является самостоятельной ценностью. Оно ведь только средство получения чего-то другого. Очевидно, то, что можно купить за золото, обоим не интересует.

А вот по поводу известности и славы они оказались на различных ступенях личностного развития. В этом эпизоде оба пережили столкновение с неожиданностью. Один не мог предвидеть, что его мимолетная заинтересованность повозкой известного вельможи лишит его друга. Другой не мог предвидеть, что друг проявит подобного рода интерес. У обоих оказалась неадекватная картина мира в части собственного друга. И то, что для одного казалось мелочью, другому мелочью не казалось. Для него это было как раз развилкой железнодорожных путей. Что же за станции на пути заинтересовавшегося повозкой друга?

- Сегодня друг заинтересовался повозкой известного вельможи.
- Завтра друг заинтересуется собственной славой.
- Послезавтра начнет сравнивать собственные успехи с успехами друга.
- Послепослезавтра перестанет радоваться успехам друга.
- Послепослепослезавтра начнет радоваться неудачам друга.
- Послепослепослепослезавтра начнет способствовать этим неудачам.

И, наконец, превратится в открытого врага.

Уж лучше отодвинуть свою циновку в сторону и с дружбы перейти на простое знакомство. Высокий человек, стоящий в стороне, меньше раздражает низкорослого своим ростом, чем стоящий рядом с ним.

**Зачем топтаться на перекрестке, если дороги все равно расходятся! Вовремя раздружиться более важно, чем вовремя подружиться.**

## **Расчетливый бандит**

Бандиты не только профессионально приносят людям горе, но и сами иногда имеют проблемы. И поскольку цена управленческой ошибки в криминальной среде довольно высока, то и управленческое искусство, в том числе и искусство построения адекватной картины мира, может достигать высокого уровня.

В жизни каждой восходящей звезды - на любом поприще - есть две прекрасные минуты: одна из них радостная, другая - печальная. Радостная - когда сам человек понимает, что он - восходящая звезда, а другие этого еще не понимают. А печальная - когда звезда понимает, что она - заходящая звезда, а другие еще не понимают. Не понимают, что звезда становится заходящей уже в следующую секунду после зенита.

Именно в радостную из этих минут известный впоследствии бандит решил поторопить события. Сделать так, чтобы вся страна знала: да, это именно он - восходящая звезда. Он придумал стратегию и вложил в ее реализацию определенные денежные средства.

В среде его обитания распространенной формой досуга было посещение матчей боксеров-профессионалов в тяжелом весе. При этом соблюдался определенный ритуал: когда более или менее авторитетный бандит входил в спорт- холл, те, кто его уважали, вставали, приподнимали шляпы и снова садились.

Герой этой истории скупил двести билетов на один из наиболее престижных матчей такого рода и сто конвертов. В каждый конверт вложил по два билета и пригласительную записку от своего имени, где приглашал каждого из ста своих знакомых прийти "вместе со своим другом".

Когда он вошел в зал, две сотни человек встали и приподняли шляпы. Газеты в тот же день разнесли весть: новая звезда криминального мира взошла на небосклон.

Правильная картина мира помогла ему вложить средства на саморекламу самым эффективным образом.

Любое воздействие нужно направлять в нужное место: не туда, куда проще, а туда, куда

точнее. Если мы хотим остановить бульдозер, то не обязательно хватать руками его колеса или гусеницы - проще выключить зажигание. Чтобы газеты разнесли весть о нашей новой мужской обуви, не обязательно платить им всем громадные средства. Иногда достаточно поместить историю о почти случившемся разводе из-за того, что муж в плохую погоду из-за небрежной походки вечно забрызгивает собственные брюки каплями со своих каблучков. И о том, как наша фирма предотвратила развод, разработав специальную форму каблучков мужских туфель на этот случай. Газеты разнесут эту историю бесплатно. Особенно, если имя разводящейся пары неизвестно читателям.

**Прилагая усилия, не бойтесь потратить время на вычисление точного места их приложения. Тогда и усилия сэкономят, и проблему решите.**

## **Твердое и пустое**

Важным местом в построении своей картины мира является умение различать твердое и пустое. Твердое - это то, на что можно опереться, - не провалишься. А пустое - то, на что опираться нельзя, - провалишься!

Если повернул ключ зажигания, и автомобиль тут же завелся - это твердое. А если два часа провозился с ним, но потом все же пришлось взять такси - это пустое.

Если на ходу, между прочим, скороговоркой дал подчиненному указание не из простых, и он его точно выполнил - это твердое. А если усадил перед собой, рисовал ему картину мира, мотивировал, разжевал все до мелочей, и он клятвенно обещал, а потом ничего не выполнил - это пустое.

Различение твердого и пустого - самое высшее из искусств. Вся человеческая деятельность состоит из пустого и твердого.

Человек уговорил друзей поехать к нему на дачу, отложив другие дела. Они согласились и сели к нему в машину. Но по приезде на место обнаружилось, что хозяин ключи от дачи забыл дома. А запирается дача довольно надежно.

Здесь то, что человек уговорил друзей ехать, - твердое. Что хозяин умеет водить машину - твердое. А вот что хозяин не сумел открыть дачу - пустое. Комбинация твердого и пустого всегда дает пустое. Поэтому и вся поездка - впустую.

Из-за того, что комбинация твердого и пустого всегда дает пустое, жизнь человеческая в значительной своей части проходит впустую. Большинство работ - бросовые. Большинство бизнес-проектов - впустую.

Когда я закончил университет в Тарту, я захотел получить работу в Ленинграде, где прошли мое детство и юность и где жили мои родители. Мне рекомендовали обратиться в Институт истории естествознания. Я купил билет и поехал в Ленинград. Меня принял заместитель директора института по научной работе.



Он спросил меня: "Ну, молодой человек! Чем бы Вы хотели у нас заниматься?" Я ответил: "Мне все равно: философией физики или социальной психологией". - "Ну знаете! - возмутился он. - Нам специалисты такого широкого профиля не нужны! До свидания!" - И я уехал ни с чем.

А всего-то и нужно было сказать ему, что у меня есть опубликованные научные работы в обеих этих областях. Мое представление о том, что на этом "интервью" я должен точно отвечать на заданные вопросы, а не заниматься саморекламой - было пустое. Меня не спросили, есть ли научные работы, я и не сказал. В результате вся поездка впустую. И более того, жизнь разверзлась в другую сторону: я вернулся в Эстонию и живу здесь уже тридцать лет после этой беседы.

Каждый, проанализировав свою жизнь, обнаружит в ней крутые зигзаги из-за маленьких пустых кусочков в своих действиях. Вспомним, какая большая разница: перепрыгнуть пропасть на 98% или на 100%.

**Очищайте свою картину мира от мусора и ржавчины! Различайте твердое и пустое!**

## **Проблемы градусника**

Точность вложения усилий - проблема, имеющая самое широкое значение в любых областях человеческой активности.

Когда я был студентом, мне очень хотелось хотя бы одну сессию сдать на все пятерки и получить повышенную стипендию. Не меняя свой привольный образ жизни, разумеется.

Однажды я был довольно близок к своей цели. Я уже получил пятерки по трем предметам, оставалось только сдать экзамен по квантовой электродинамике. Но я понимал, что хорошо подготовиться уже не успею. Чтобы получить дополнительное время, я решил заболеть.

Некоторые студенты в таких случаях шли в поликлинику и во время измерения температуры как-то натирали или набивали градусник. Мне этот путь был несимпатичен по этическим соображениям, да и техническую сторону дела я представлял довольно смутно. Поэтому я решил действительно заболеть. Поскольку дело было зимой, то мне показалось относительно легким простудиться.

Холодной воды я не любил, но заставил себя около часа простоять под ледяным душем. Утром почувствовал, что температура вроде бы есть. Но в поликлинике градусник показал ровно тридцать семь.

- Вот если бы было тридцать семь и один, я бы дала справку, - сочувственно сказала

женщина-врач, повидавшая всяких студентов. В то время я не умел просить с доброжелательной улыбкой и не унижаясь при этом, поэтому просто встал и ушел.

Если отвлечься от моральных проблем, то температурное воздействие непосредственно на градусник более эффективно, чем опосредованно - через нагреваемое собственное тело. Герой предыдущего повествования воздействовал непосредственно на градусник, поэтому его самореклама оказалась столь эффективной. В этом суть проблемы градусника.

Остается только правильно понимать, что в том или ином случае является градусником - важной деталью картины мира, претендующей на адекватность. И градусником не для вас, а для внешнего наблюдателя. Иначе все было бы слишком просто. Ведь у каждого человека свои измерительные приборы, многие из которых не имеют мировых аналогов, что и обеспечивает каждому человеку его уникальность. Например, для мамы невесты при оценке степени приличности молодого человека может быть мера чистоты его тубель, а для папы - насколько молодой человек отчетливо представляет себе свое будущее.

**Понимать картину мира другого человека можно только в том случае, если имеешь представление об его измерительных приборах в той или иной ситуации. Ищите градусник!**

## **Приблизься к оленю**

Приблизься к оленю и не ошибешься! Именно так можно избежать промаха, если ты плохой стрелок из лука.

Проблема точности заменяется проблемой дистанции. Приблизиться к оленю - означает лично проверить, своими глазами. Ум и логика - это чудесно, но не мешает проверить адекватность своей картины мира с помощью собственных органов чувств.

Если перед вашими глазами машут приказом и говорят, что он нечто вам запрещает, то приблизиться к оленю - значит взять приказ в собственные руки и собственными глазами прочитать его.

Может быть, он отпечатан, но еще не подписан. Тогда это не приказ, а только проект приказа.

Может быть, он таки подписан, но запрещает нечто с 1 июля, а сейчас еще 28 июня, и можно успеть.

Может быть, он подписан, и 1 июля уже наступило, но в нем есть слова "в особых случаях ...в специально установленном порядке". А разве я - не "особый случай" во Вселенной?! Остается узнать, в чем именно состоит "специально установленный порядок".

Однажды я принял должность заместителя директора по производству. В моем подчинении, в частности, находились и бригады, работающие в три смены. На стене висел график их работы по сменам. На графике были обозначены места для подписей моего предшественника и председателя профсоюза. Однако самих подписей не было.

Прежде чем поставить свою подпись, я поинтересовался, почему до меня соответствующие подписи отсутствовали. Профсоюзный деятель объяснил мне, что этот график - незаконный, поскольку он предусматривает работу одними и теми же людьми по две смены подряд. Трудовое законодательство запрещает, работать две смены подряд. Поэтому профсоюз такой график акцептировать не будет.

Я поинтересовался, давно ли сложилась такая ситуация. Оказалось, что уже три года - с момента переезда нашей организации в это здание. Ведь оно находится практически за городом, работникам далеко добираться, им удобнее отработать подряд две смены, а потом зато отдыхать побольше.

Я занялся другими делами и на некоторое время забыл об этой проблеме. Вспомнил тогда, когда решил уволить за прогулы одну весьма скандальную особу. Вспомнил потому, что не хотел в ожидаемой мною конфликтной ситуации иметь "ахиллесову пятю" в виде несогласованного с профсоюзом графика работы.

И хотя меня убеждали - и профсоюзный деятель, и кадровик, и директор, - что это неразрешимая проблема, что глупо ради буквы закона отказываться от удобного всем графика, я все же решил "приблизиться к оленю".

Я взял в руки трудовой кодекс и прочитал его. И обнаружил, что тот же самый график вполне законен, если его называть не "графиком работы по сменам", а "графиком работы с суммированным рабочим временем".

Я заклеил на графике старое название и красиво написал новое. Затем подвел к нему председателя профкома и спросил, указывая то на график, то на статью в раскрытом трудовом кодексе:

- Ну как, теперь будем подписывать?

- Теперь будем!

Из этого примера видно, как важно читать самому, пересчитывать самому, заглядывать самому, спрашивать самому, убеждаться самому.

По просьбе жены муж остановил машину в безлюдной местности. Жена собрала милый букетик полевых цветов. Когда решили тронуться дальше, машина не завелась. Муж плохо разбирается в автомобильных делах, а жена - вообще никак, даже не водит автомобиль. Грустно.

- Это все стартер! - объясняет муж, делая очередную попытку завести машину, - мне предлагали новым заменить, а я решил не тратить деньги, пусть, думаю, этот пока

*поработает!*

- А ты капот подними, посмотри!

- Чего его поднимать?! И так все ясно!

Жена настаивает, муж поднимает капот, заглядывает, обходит вокруг машины и снова заглядывает. К нему присоединяется жена. Оба смотрят на двигатель, но когда он собирается закрыть капот, жена останавливает: - Ой, а что это за проводок висит? Один конец закреплен, а другой просто так болтается... Может, его нужно куда-нибудь приделать?!

Муж со стыдом обнаруживает, что жена права, что он был самодовольно-невнимателен, когда заглядывал под капот. Он подсоединяет проводок и машина заводится.

Что мешает приближаться к оленю? Самодовольство, самонадеянность, надежда на авось, день, робость, боязнь показаться недоверчивым, брезгливость, щепетильность, боязнь испачкаться и... боязнь обнаружить пустое, т. е. то, ради чего и затевалась проверка. Как бы мы не продолжали этот список, ясно одно: препятствия на пути приближения - это мы сами.

Приближаться к оленю - значит лично проверять все, что проверить несложно, что не требует серьезных затрат времени или усилий.

Иногда человеку кажется, что если он все будет проверять, то в глазах своего ближайшего окружения будет выглядеть неким "колючим ежиком". На самом деле это не совсем так. По мере проверок и обнаружения пустого он приучит свое окружение к тому, что ошибки, небрежность или плутовство с ним не пройдут. А стало быть, его окружение само усвоит его стиль, само будет приближаться к оленю, прежде чем его информировать, само превратится в "ежиков" - требовательных и придирчивых, недоверчивых и пристально внимательных. И не будет его больше подводить.

Теперь он сможет в отношении своего, уже обученного, круга спрятать иголки и проявлять больше доверчивости, перенеся контроль на более отдаленные во времени события. Быть кругленьким, гладеньким. А его окружение станет "ежиками" по отношению к окружающей среде.

Так формируется фирменный стиль, не терпящий пустого, вытесняющий из своей среды пустых и ненадежных. С такой фирмой легко работать добросовестно и сложно - с плутовством или спустя рукава.

**Приближайтесь к оленю максимально, прежде чем обопретесь на свою картину мира, иначе обопретесь на пустое. Пробуйте, заглядывайте, разговаривайте с первоисточником, пересчитывайте.**

## Приближение через другого

Не всегда бывает возможно приблизиться к оленю самому. Иногда мы вынуждены приближаться к этому другого - того, кто ближе к источнику информации, или того, кто компетентней нас в данном вопросе (подобно тому, как жена побуждала мужа заглянуть под капот автомобиля). Разумеется, всегда есть возможность этого другого настойчиво просить, требовать, стимулировать: "Нет, вы все-таки проверьте, как следует!" Часто это дает результаты, но иногда является недостаточным. Проблема состоит в том, что если человек, которого мы побуждаем, имеет мнение по поводу "единственно возможного результата" своей проверки, да еще в этом мнении убежден, то невольно будет осуществлять проверку недостаточно добросовестно.

Сильным приемом побуждения к проверке "несмотря на мнение", является изменение предмета проверки, выбора в качестве такового нового объекта, можно сказать, псевдообъекта, обладающего двумя существенными качествами:

по поводу него "нет мнения"; проверка этого псевдообъекта технически невозможна без попутной проверки действительно нужного нам объекта.

Представим себе следующую сцену. Молодой человек, стоя под окном третьего этажа, обращается снизу к высунувшейся из окна девочке-подростку:

- Твой брат дома?

- Дома!

- А ты проверь, пожалуйста!

- Да дома, дома!

- Слушай, посмотри, пожалуйста, какая у него цепочка на шее надета: белая или желтая?

Девочка, сама заинтересовавшись, исчезает и через полминуты появляется снова:

- Ой, только что был! Он, наверное, в гараж ушел, мотоцикл чинить!

Здесь девочка не поленилась пойти и посмотреть на цепочку - уж больно необычной ей показалась просьба - а заодно невольно приблизилась к оленю и воочию убедилась в отсутствии брата.

Другой диалог, уже по междугородному телефону:

- Вы собрали группу на экскурсию? Сколько человек?

- Собрали пятьдесят человек!

- Ровно пятьдесят ?

- Одну минуточку... Сорок восемь!

- Посмотрите, пожалуйста, господин Фролов оплатил экскурсию?

- А у нас нет пока списка...

- Откуда вы знаете, что сорок восемь, если нет списка?

- Ну, это же приблизительно...

В этих примерах в качестве псевдообъектов использовались реальная цепочка и вымышленный господин Фролов.

Чтобы побудить другого приблизиться к оленю, задавайте такие вопросы, ответить на которые без подлинной проверки невозможно, если только не пойти на явную ложь

## **Специалист по подавлению забастовок**

В начале XX века на фабрике, расположенной в маленьком поселке, произошла забастовка. Дело было зимой. Предприниматель оказался в затруднении: все три возможных решения его по той или иной причине не устраивали.

Пойти навстречу требованиям бастующих. Они выйдут на работу, но выполнение их требований обойдется недешево. И где гарантия, что их аппетиты не возрастут и они снова не забастуют ?

Не идти на встречу их требованиям. Захотят есть - рано или поздно выйдут на работу. Однако убытки от простоя фабрики, штрафы за срыв поставок и потеря в имидже окажутся слишком велики.

Вызвать полицию, чтобы повязали и увезли зачинщиков забастовки. Остальные испугаются и выйдут на работу. Но кто сеет ветер, пожнет бурю. Кто поручится, что его собственный дом вскоре не запылает ?!

Вариант со штрейкбрехерами даже не рассматривался: их неоткуда было взять!

Предприниматель решил обратиться за помощью и пригласил специалиста по подавлению забастовок. Специалист приехал, погулял по поселку, подышал морозным воздухом и посоветовал: "Если рабочие не хотят работать, пусть хотя бы фабрика работает! Пошлите с утра пару человек, пусть зажгут свет, затопят котлы, чтобы окна сияли и дым из трубы валил! А то уж больно унылая картина!"

Так и сделали. Рабочие не поняли, что же там на фабрике происходит. Кто-то пошел посмотреть. И исчез. Второй пошел узнать, куда девался первый, и тоже исчез. А что увидел рабочий, когда пришел на фабрику? Ничего особенного. Просто это было, как праздник. Нечто неожиданное и приятное. Прошелся по двору, прошелся по фабрике. И уж, конечно, - к своему рабочему месту. Осмотрел, все ли на месте, все ли в порядке. Погладил рукоятки станка, попробовал включить. Тело сразу все само вспомнило. Почувствовал, как приятно работать... Один за другим рабочие потянулись в ворота фабрики и молча приступили к работе. Забастовка окончилась.

Отметим попутно, что такое вот - молча, с грустными шуточками - прекращение забастовки прекращает ее надолго. Между лидерами и массой образовалась трещина недоверия: ведь не могли же лидеры предвидеть такой исход! С точки зрения массы, лидеры оказались не на высоте, с точки зрения лидеров, масса их предала. Всякое по-настоящему верное решение решает проблему прочно и надолго.

В неверной картине мира решение может просто отсутствовать.

**Если решение отсутствует, картина мира, скорее всего, просто неверна. Возможно, имеет смысл обратиться за консультацией к специалистам.**

## **Различие в картинах мира**

Что же увидел консультант в поселке и на фабрике, чего не смог увидеть предприниматель? Казалось бы, у предпринимателя должна быть более адекватная картина мира! Ведь это его фабрика и его рабочие.

Так что же увидел консультант, гуляя по поселку?

Зима. Светает поздно, темнеет рано. Окна фабрики не горят, дым из трубы не идет. Унылая безрадостная картина. Поселок словно вымер. Рабочие сидят по домам, друг к другу не ходят - не та уже фаза забастовки. Это вначале ходили друг к другу, набивались в одну избушку, заседали, обсуждали, советовались, курили. А хозяйки подавали на стол, что было. Дым стоял коромыслом. Теперь же другая фаза. Сидят по домам, выжидают, чем дело кончится. Хозяйки гостям не рады, своих бы прокормить! А мышцы рабочих стосковались по работе, да и не только мышцы! Все же зима. Не лето! Простые жизненные вещи.

Человек умнее своей головы. Значит, и картина мира человека адекватнее, чем картина мира его головы. Вот в чем разница между картинами мира предпринимателя и консультанта. Предприниматель не нашел правильного решения потому, что в его абстрактной и внешне вроде

бы правильной картине мира такого решения не могло быть.

Где в его картине мира зима? Где фаза забастовки? Где мрачная темная фабрика и вымерший поселок? Где мышцы, стосковавшиеся по работе? Ничего этого нет. Поэтому нет и решения.

А в картине мира консультанта такое решение напрашивалось само собой. Потому что его картина мира не умозрительная, а чувственная, осязаемая, с деталями, на которые при абстрактном подходе, когда картина мира сводится до условий логической задачи, просто не обращают внимания.

Чтобы увидеть детали, надо их разглядывать.

- Разглядывать техническую сторону дела: зима - значит, темно и холодно, зима - значит, на улице собираться плохо, зима - значит, продуктов питания меньше, зима - значит, расход дров больше, зима - значит, занятий вне дома меньше. Рабочие фабрику не захватили, клуба у них нет, иначе, как у кого-то дома, им собираться негде.

- Разглядывать правовую сторону вопроса. Рабочие фабрику не захватили. Никакое имущество не портят. Штрейкбрехерам приходить на фабрику не препятствуют. Т. е. сами право не нарушают. Если и предприниматель не будет право нарушать, ситуацию можно удержать в цивилизованных рамках, без применения силы.

- Разглядывать экономическую сторону вопроса. У рабочих запасы еще есть, но время, конечно, работает против них, и они это понимают, стараются экономить. На чем? На организационном ресурсе: чем меньше движения, чем меньше собраний и митингов, тем экономнее.

- Разглядывать психологическую сторону вопроса. Непривычно так долго дома сидеть. Да и чем еще вся эта забастовка закончится? Ведь не так уж и плохо было до забастовки...

- Разглядывать этическую сторону вопроса. Ведь не прекратили забастовку, а просто попробовали, не заржавел ли станок, помнят ли руки, просто попробовали... А забастовка сама прекратилась.

- Разглядывать эстетическую сторону вопроса. На фабрике светло, тепло и чисто. И даже окна помыты. Праздник.

**Строя картину мира, последовательно и тщательно разглядывайте детали. Стройте ее не только логически, но и чувственно.**

**Разглядывая фреску**



Один потомственный живописец, по мастерству превзошедший даже своих предков, отправился в один старый городок, чтобы посмотреть местную реликвию - стенную роспись знаменитого художника древней эпохи.

Остановившись перед огромной фреской, он запрокинул голову, небрежно взглянул на стену и неодобрительно покачал головой: "Сейчас все кругом только и говорят, что эти фрески источают саму душу художника. А по мне, люди напрасно его расхваливают!"

На второй день он снова оказался перед фреской. На этот раз он посмотрел на нее более внимательно, едва заметно кивнул головой и произнес: "А, впрочем, написано неплохо! Но все равно, самое большое для него - это уровень современного мастерства!"

И на третий день он пришел к фреске. Снова и снова он разглядывал ее, тщательно вникая во все детали произведения. И лишь тогда ему открылась сокровенная красота, и он, уже не в силах сдержаться, воскликнул: "Здорово написано! Вот это настоящее мастерство! Действительно, не зря говорят люди!"

Устав стоять, он присел. Устав сидеть, прилег, продолжая самозабвенно смотреть на фреску. А потом просто принес свою постель и поселился рядом, любуясь бессмертным творением. Прошло десять дней, а ему все еще не хотелось уходить.

Разглядывание - это неторопливое путешествие, которое не терпит суеты. Если фреска мастера достойна столь долгого и тщательного разглядывания, то что говорить о картине мира мастера! Ведь фреска - лишь попытка изображения небольшой частички картины мира.

Разглядеть невозможно, не начав разглядывать. Начать разглядывать невозможно, не отложив в сторону все дела. Пусть самые срочные и самые важные.

"Полководец медлит, потому что не видит победы".

Чтобы победу увидеть, надо без суеты ее разглядывать. Разглядывать не решения, а картину мира. Решение увидится само собой.

Когда-то в детских журналах помещали развлекательную картинку. В ветвях нарисованного дерева надо было разглядеть пионера Петю, который непременно там должен был находиться. Вертишь картину так и сяк, неторопливо разглядываешь. Уж кажется, что обнаружить его невозможно. И вдруг видишь: да вот же он сидит! И пилотка на нем, и галстучек, только устроился он в ветвях немножко вверх ногами. Но нет никакого сомнения, что это именно он. И как я его раньше не разглядел! Ведь прямо-таки бросается в глаза!

Обратим внимание на то, что правильное решение - пионера Петю - мы или не видим вовсе, или же видим сразу. А не так, чтобы сперва мы приблизительно определили место его нахождения (например, левый верхний угол), а затем уточнили бы его местоположение. Нет, это не тот случай. Здесь мы или увидели решение, или понятия не

имеем, где оно находится. Или все, или ничего. Вот почему необходимо тщательное разглядывание.

**Правильное решение, полученное путем разглядывания картины мира, очевидно в своей правильности. Оно вызывает не сомнение, а лишь удивление: и как это я его раньше не разглядел!**

## Опора на чужую картину мира

Иногда в условиях дефицита времени имеет смысл опереться на чужую картину мира.

Около двадцати лет назад я руководил одним экономическим экспериментом в капитальном строительстве и о ходе его выполнения раз в квартал докладывал на коллегии министерства. Обычно там присутствовало человек пятьдесят-шестьдесят. Во время чужих выступлений многие занимались своими делами: рылись в бумагах, готовились к собственным выступлениям или тихо переговаривались, если вопрос их прямо не касался. Моя тема вообще мало кого интересовала как слишком интеллектуальная, далекая от оперативных и повседневных нужд отрасли.

Тему курировал один из высших руководителей министерства, с которым у меня день ото дня нарастали разногласия именно по поводу этой работы. Он пытался заставить меня следовать его концепции, этически безупречной. Я же всячески уклонялся, делая вид, будто не понимаю, к чему меня понуждают. Его терпение иссякло, и он решил меня проучить.

Однажды он вел очередное заседание коллегии, где я тоже присутствовал, но не в связи со своим докладом - его мне предстояло делать через неделю - а по какому-то другому поводу. Вдруг слышу, что он приглашает к микрофону именно меня - выступить с очередным докладом о работе за последний квартал.

В зале только мы вдвоем понимаем ситуацию. Понимаем, что я не должен быть готов и никаким чудом не могу быть готов к выступлению за неделю до срока. Я встаю, неторопливо иду к микрофону, пробуя на ходу найти выход из положения.

Вариант первый: отказаться от выступления, объясняя... Но в мои объяснения никто особенно вникать не будет, поскольку моя работа далека от "производственников", у которых и без того кастово-скептическое отношение к интеллектуалам. Значит - потеря авторитета. Второй вариант: выступать. Очевидно, именно на это рассчитывает мой оппонент. А поскольку цифры за квартал у меня не могут быть готовы, он будет именно по ним задавать неторопливые вопросы и добродушными шутками привлечь внимание аудитории к моей "беспомощности". Значит - и здесь потеря авторитета. Однако есть золотое правило: если любой из вариантов ведет к снижению авторитета, то обязательно существует хотя бы еще один вариант, при котором авторитет не теряется, а прибавляется.

Времени на раздумья не было. И я решил опереться на картину мира своего

оппонента. Раз уж он устроил мне столкновение с неожиданностью, значит, его картина в данном случае адекватнее моей. Он опирается на то, что мои объяснения и оправдания слушать не будут. Вообще серьезный разговор по моей тематике слушать не будут, поскольку мои ежеквартальные доклады носят для присутствующих скорее ритуальный, формальный характер. Ну, а раз не будут слушать...

Я с пафосом, практически слово в слово, повторил свой предыдущий, трехмесячной давности доклад, с цифрами, проблемами и решениями. Никто ничего не заметил, поскольку ритуал был соблюден.

Мой оппонент был явно не готов к такому повороту событий. Только мы вдвоем в зале понимали, что он не понял, что произошло. Ему в голову не пришло, что я повторил старый доклад - настолько хорошо он его, разумеется, не помнил, а каким образом я оказался отлично подготовленным к выступлению, он не мог взять в толк. В надежде на прояснение он спросил, есть ли вопросы к докладчику. Вопросов не было. И сам он их не задал, видимо, не успев построить для себя новую картину мира. Он поблагодарил меня за интересный и содержательный доклад, и я сел на место.

Во всяком случае, в его глазах - мой авторитет немного вырос.

**Опирайтесь на картину мира того, кто неожиданно устроил вам ловушку, - имеет смысл!**

## **Игра в мафию**

В 1989 году Таллиннская школа менеджеров проводила в небольшом украинском городе Бердянске, на берегу Азовского моря, большой бизнес-лагерь. Около пятисот человек в течение пятидесяти дней проходили обучение по бизнесу и менеджменту. Слушатели были разбиты на семь игровых государств, каждое из которых имело свое правительство, свои банки, полицию, валюту и гражданство. Разумеется, за это время много чего там происходило.

Однажды ко мне подошел один из инструкторов, курирующих Желтое государство. Он попросил разрешения провести игру, не предусмотренную программой. Игру эту он только что откуда-то привез. "Мафия" называется", - сказал он и коротко изложил мне ее правила.

"На слух выглядит неплохо, - ответил я. - Попробуйте провести ее в своем государстве, только не забудьте пригласить меня и других инструкторов!" В просторном холле был составлен из столов большой квадрат. Его покрыли скатертью, поставили свечи и разложили карты. В полумраке толпилось около *семидесяти человек*.

Мы с инструкторами обособленной кучкой сидели в почетном углу и вместе со всеми слушали объяснения ведущего игру инструктора - интеллигентного и мягкого человека, жителя Астрахани, старшего из нас всех *по возрасту*.

Неожиданно неторопливое действие прервал громкий возглас: "Стойте!". Молодой человек внушительного роста и комплекции - я узнал в нем министра внутренних дел Желтого государства - в обличительной позе римского сенатора простер руку в сторону нашей группы, и его указующий перст был направлен *довольно точно на меня*.

- Стойте! Здесь чужие! Пусть покинут нашу территорию! ... или пусть платят! - уже более миролюбиво добавил он. И уже совсем буднично: - Мы тут подготовили контракт, я сейчас его зачитаю, вы все здесь подпишитесь и тогда можете оставаться! В противном случае вам придется уйти!

Он развернул заранее подготовленный свиток и зачитал довольно длинный, пунктов двенадцать - пятнадцать, контракт, трудно воспринимаемый на слух. Из услышанного моя память зафиксировала, что придется платить "каждому подписавшемуся". Эта формула, очевидно, привлекла мое внимание своей необычностью.

Все смотрели в мою сторону, понимая затруднительность моего положения:

- Если я с инструкторами покину поле событий, то ситуация приобретет оттенок скандальности. Многие будут осуждать отважных инициаторов нашей депортации, но авторитета это мне не прибавит.

- Если мы откажемся платить, но останемся на том основании, что мы - "не простые смертные", а организаторы обучения, т. е. мы выйдем из игровой роли, то это, с одной стороны, покажет наше неумение выигрывать по правилам нами же придуманной игры в государства со всеми их атрибутами, а с другой стороны, где гарантия, что пятьсот участников будут продолжать играть, если я сам это делать прекратил?!

- Если же мы подпишем контракт и останемся на поле событий, это значит, что инициаторы акции заставили заплатить, т. е. переиграли "самого"! Они явно рассчитывали именно на это и готовы были торжествовать победу.

"Одну минуточку!" - сказал я. У меня есть привычка, которая меня выручает при затруднительных положениях: я беру маленький тайм-аут для "разглядывания победы".

**В затруднительных ситуациях не действуйте импульсивно, а берите маленький тайм-аут для разглядывания победы!**

## **Использование тайм-аута**

- Одну минуточку! - сказал я. - Нам надо посоветаться! - Я склонил к себе две ближайших инструкторских головы и тотчас же их выпрямил, давая понять, что

совещание окончено.

Сам факт совещания имеет более широкое значение, чем только тайм-аут. Молодой человек прервал общее действо хоть и решительно, но уж и не без внутреннего трепета: я ведь могу попросить его самого покинуть не только холл, но и бизнес-лагерь. Внутри него была сжатая пружина - энергетическая готовность защитить свое право на подобное прерывание, если я это право буду оспаривать. Сам же факт нашего совещания являл собой зримое доказательство того, что его прерывание принято вполне уважительно и всерьез, что правомерность его претензий если уж и будет оспариваться, то, так сказать, "на равных", а не "сверху вниз".

Пружина разжалась. Энергия ослабла, бдительность притупилась.

Обратим внимание на то, что совещания фактически не было, а было лишь чисто символическое обозначение факта совещания, т. е. само совещание было сокращено до нуля, но существование имиджа совещания до нуля вовсе не сократилось. Благодаря этому весьма простому приему сразу решилось несколько проблем:

- получение маленького тайм-аута;
- придание тайм-ауту имиджа естественной необходимости;
- демонстрация уважительного отношения к полномочному представителю соседнего государства (сами инструктора были гражданами Голубого государства, где я имел игровую роль директора госбанка);
- демобилизация энергетической готовности нападающей стороны;
- снижение бдительности нападающей стороны;
- придание имиджа коллегиальности моему будущему решению;
- повышение степени внимания и серьезности отношения аудитории к объявляемому решению.

Таково уж свойство "правильных решений" в социальной технологии. Если решение правильно, оно, как правило, решает не только ту проблему, ради которой его и искали, но и ряд других проблем. И наоборот. Неправильное решение, вроде бы, решая одну проблему, порождает ряд новых проблем.

Хотя адекватная картина мира нужна нам для поиска "правильного" решения, но и само решение не есть нечто отличное от картины мира по своей природе, а просто является частью этой картины, ее маленьким кусочком.

Это подобно тому, как мы складываем детскую картинку из отдельных кусочков.

Найти правильное решение - значит, найти тот кусочек, который подходит к уже правильно сложенной части картинки. Если мы правильно выбрали кусочек, подбирая его так, чтобы он продолжил рисунок одного из уже сложенных, то оказывается, что он правильно продолжает рисунок всех уже сложенных и прилегающих к нему кусочков.

А если мы выбрали "вроде бы правильный", то он к одному из уже сложенных вроде бы подойдет, но с какими-то другими явно не состыкуется и породит ряд новых проблем.

Признаком правильного решения является тот факт, что это решение решает попутно и ряд других проблем.

**Признаком неправильного решения является тот факт, что, вроде бы решая одну проблему, оно порождает ряд других.**

## Сужение картины мира

- Значит, так! - сказал я, вставая и небольшой паузой добирая внимание до предела...- За всех за нас... контракт будет подписывать... инструктор Соня! - И я указал на инструктора Соню. - Но она его будет подписывать... - теперь я поднял руку с пальцем вверх, как бы еще раз собирая внимание, но на самом деле - чтобы отвлечь внимание от кое-чего другого, - ...не читая!

Энергичной дугой палец опустился вниз, повисла тишина. Я ждал.

От чего я хотел отвлечь внимание? От того, что, по моим словам, выходило, что подписывать контракт, а стало быть, и платить будет всего один человек, а не каждый в группе инструкторов. Это существенно снижает сумму оплаты, в то время как присутствовать будут все. В принципе такое "соломоново" решение можно было бы опротестовать. Техническая, правовая, экономическая, этическая и эстетическая возможности для протеста во время паузы, пока я держал палец наверху, были. Не было только психологической возможности, поскольку было интересно, чем я закончу фразу.

Это довольно сильный прием. Человеку даются все возможности для протеста, кроме одной - психологической. И раз протест не заявлен, это уже его вина: ведь у него были возможности! А вот если мы его лишим какой-то другой возможности для протеста, не психологической, то тогда - не его вина.

Тогда он может убедительно объяснить: меня лишили технической возможности.

Или: если бы я протестовал, я бы тоже был не прав.

Или: это мне бы дорого обошлось!

Или: это было бы неэтично с моей стороны.

Или: это некрасиво выглядело бы!

Все эти невозможности более или менее объективны и общезначимы.

А вот психологическая возможность или невозможность - вещь сугубо индивидуальная. Другие не могут судить: была психологическая возможность или не было. И на оправдания человека говорят: "Ну и зря! Надо было все-таки возразить!" Или: "Значит, прозевал, сам виноват!" и так далее. Здесь слово "все-таки" изображает максимальную степень чужого согласия с "объективностью" факта психологической невозможности.

Итак, я ждал.

Ждал вопроса. И он не мог не прозвучать, хотя бы от одного из многих присутствующих.

И он прозвучал:

- А почему, не читая?!

- А потому, - ответил я с плохо скрываемым торжеством, не оставлявшим у публики сомнения в том, кто здесь ожидается победителем, - что платить нам *не придется!* *Потому, что в длинном тексте контракта вы не могли не наделать ошибок! Давайте его сюда!* - уже довольно требовательно закончил я и протянул руку за контрактом.

- Одну минуточку! - попросили инициаторы. Они сгрудились над контрактом, пытаясь в такой ситуации прочесть его заново и обнаружить собственные ошибки. Дело, фактически, неосуществимое. Пауза затянулась.

-Ну, так что? Будем играть или нет?! - спросил я, фиксируя победу.

Ведь уже то, что заминка возникла по их вине, означало, что, нападая, они плохо подготовились. И я эту плохую подготовку уже высветил, т. е. первую атаку сразу же отбил, нащупав пустое. А что, собственно, пустое? В их картине мира было ожидание обсуждения контракта как идеи о том, что за присутствие посторонним следует платить. И никак не было ожидания, что внимание сосредоточится на "букве" контракта. Из-за того, что я резко сузил картину мира, они должны были начать разглядывать детали, а разглядывание не терпит суеты и торопливости.

- Ладно, не будем их ждать! Давайте продолжим игру! - сказал я, и инструктор продолжил объяснения.

**Понудив оппонента к сужению собственной картины мира и заставив его разглядывать ее детали, мы можем перехватить инициативу.**

## Тонкие вещи

Почему инициаторы вымогательства платы за наше присутствие поверили мне, что в их контракте могут быть ошибки?

И не было ли мое заявление об ошибках блефом? Я многократно рассказывал этот эпизод на лекциях и тренингах, и ни разу аудитория не задала мне вопрос: а не было ли мое утверждение об ошибках блефом, хотя бы и находчивым, но блефом?

И только теперь, когда я превращал этот эпизод в текст книги, я "как писатель" спросил себя сам "как участника событий": а не было ли это блефом?!

- Если бы я ответил: "Нет, это не было блефом, я чувствовал, что ошибки есть!", то я должен был объяснить, откуда взялось это чувство?

- Если бы я ответил: "Да, это был блеф, находчивый, но блеф!", то я должен был бы объяснить, откуда взялась эта находчивость? Я себя знаю в силу хотя бы уже многих прожитых лет: у меня есть некоторые достоинства, но находчивость к их числу не относится. Так откуда она взялась?

Словом, интересным является вопрос: почему в тот момент мне пришла на ум мысль именно об ошибках?

Помните, как мое внимание зацепилось за формулу "каждому подписавшемуся"? Тогда я использовал ее таким образом, что, на всякий случай, сократил число подписывающих до одного - инструктора Сони. Казалось бы, "странность формулы" - уже отработанный материал. Нет - это, пусть уже бедная, но не пустая порода. Давайте еще потрудимся.

У инициаторов происшедшего в момент составления контракта была явно размытая картина мира - и по поводу предстоящей игры в мафию, и по поводу ролей в предстоящем действе, и в отношении круга лиц, которых я приведу с собой. Ведь такого рода мероприятие проводилось впервые. Что было твердое в их картине мира?

- Что игру будет проводить инструктор, а не я.

- Что я буду "только зрителем".

- Что со мной придут еще какие-то люди - не жители их государства.

Почему же они тогда не использовали простую формулу: "все иностранцы"?



Да потому, что в их рядах наверняка присутствовали друзья и подруги - граждане других государств, и этой формулой они бы восстановили аудиторию против себя и осложнили бы отношения с другими государствами. Ясно, что им было что обсуждать и что контракт - явный плод коллективного творчества в условиях, когда трудно поручиться за его качество.

А зачем вообще тогда им понадобился контракт? А для того, чтобы придать факту взимания платы "красивый", этически и эстетически приемлемый вид. Значит, были и те, кто считал это "некрасивым", но идея контракта, как бы подразумевающая "добровольность и равенство сторон", сомневающимся убедилась. Значит, отдельные статьи контракта - плод компромиссов, в том числе и этических. Значит, группа инициаторов - не единое целое, а контракт - сооружение непрочное.

Вот, что я "почувствовал", когда услышал "все подписавшие". Ведь если бы кто-то из приглашенных мной сидел бы физически не рядом со мной, а с "массой", - к нему бы не было претензий. Так вот почему потребовалось указать пальцем на нашу группу! Ведь описать юридически корректно, кому из "иностранцев" платить, а кому не платить - весьма и весьма затруднительно. А значит, в тексте контракта, где отсутствовало сообщение об "указании пальцем", явно должны были иметь место ошибки.

**За всякой "интуицией" - и "находчивостью" лежат очень мелкие, но вполне реальные вещи. Использование их при принятии решений в сложных ситуациях производит впечатление интуиции и находчивости.**

## **Еще тоньше**

Почему отважный и решительный министр внутренних дел просто не передал мне контракт, с демонстративным "пожалуйста!" Ведь если бы он сразу же это сделал, то я в глазах присутствующих потерпел бы поражение: контракт подписан, а есть ли в нем ошибки и сколько кто будет платить - все это остается за рамками "здесь и теперь". И мое заявление об ошибках через некоторое время в обсуждениях происшедшего оставило бы у присутствующих, так сказать в осадке, впечатление попытки замаскировать собственное поражение.

"Да, - говорили бы, - пусть даже и с ошибками - в контрактах бывают ошибки! Чего он за чужие ошибки переживает! Если есть ошибки, пусть ими воспользуется! Ему за себя переживать надо!"

Так почему же он просто не отдал контракт?

Напомним, что контракт - плод явно коллективного творчества. "Ум хорошо, а два лучше!" Но это при подготовке решений, а не при их принятии. Особенно, когда среди группы товарищей нет общепризнанного лица, чье слово окончательно, без чьей акцептации никакое решение не пройдет, т. е. начальника или же общепризнанного лидера. Попутно заметим, что лидер - не всегда тот, кто предлагает наилучшие в группе решения, а всегда тот, кто эти решения акцептирует.

В группе инициаторов такого лица не могло быть по самому смыслу акции. Если бы такое лицо, было, то, учитывая этическую некорректность замысла (если дело упростить, то заплатить должен будет тот, на кого укажут пальцем), вся история "в осаде" выглядела бы как попытка этого лица как-то меня в бизнес-лагере потеснить, и тут уже было бы неважно, выиграл бы он в этом эпизоде или нет, важно, что народ был бы явно не на его стороне. И в дальнейшем он чувствовал бы себя в бизнес-лагере неуютно. Возможно, мне бы пришлось его как-то поддерживать и защищать. Можно ведь выиграть все сражения, но проиграть войну.

Почему же все-таки министр не передал мне контракт, хоть он не был тем лицом - лицом, акцептирующим решения. Почему просто не сделал этого естественного шага? Просто он был остановлен, удержан какой-то репликой или движением, которое и остановило его именно потому, что он не был тем, чье мнение окончательное. Кто и почему мог его остановить? Инициаторы.

Не имея внятной картины мира по поводу предстоящей игры, они не представляли себе, в какой именно момент целесообразно вытащить этот контракт "на свет божий". Очевидно, что выбор этого момента и форму оглашения принял на себя министр. Какой же момент он выбрал? Конечно же, когда соберется больше народу.

С точки зрения явной, декларируемой цели контракта - получения платы - количество присутствующих при этом шоу явно не имеет значения. Но с точки зрения латентной, скрытой цели - "переиграть самого" - очень даже имеет, особенно, когда победа - почти в кармане.

Перед министром возник выбор:

- предъявить контракт до начала объяснения инструктора, что было бы этично;
- или прервать инструктора после начала объяснения, когда подтянется немалое количество опоздавших (в соответствии с нашими добрыми национальными традициями), что гораздо менее этично, зато более эффективно с точки зрения латентной цели акции.

Но поскольку контракт сам являлся результатом хрупкого этического компромисса между инициаторами, то, добавив в акцию еще неэтичности выбором момента оглашения, министр нарушил это этическое равновесие, чем и породил подсознательно-недовольных в своем собственном лагере. Они-то, скорее всего, его и приостановили в ответственный момент.

**В самой прочной и продуманной акции присутствующие в ней неэтичные моменты всегда являют собой пустое, и даже слабый, но точный удар может ее разрушить. Избегайте неэтичности - она вам не друг.**

**Неуважение к чужой картине мира**

Вспомним начало всей истории с игрой в мафию. Я сказал: "Попробуйте провести ее в своем государстве, только меня с инструкторами не забудьте пригласить!" И после этого меня ждало столкновение с неожиданностью. Каждое столкновение с неожиданностью говорит о том, что наша картина мира была в чем-то неверна. В чем же была неверна моя картина мира?

Эта игра была вне учебной программы и проходила в вечернее время, а точнее - во внеучебное игровое время, когда вступают в силу полномочия властных структур игровых государств.

Фактически у меня был выбор: или проводить ее в учебное время, скорректировав программу, или считаться с полномочиями государств. В моей же картине мира существовал другой выбор: проводить ее в учебное время или нет.

Ну, конечно же, не в учебное! Ведь в наличии всего один ведущий, а семь государств. Даже в одном государстве охватить всех участием - дело не быстрое, в игре не так уж много игровых мест. А если игра в мафию все-таки неудачная? А надо сказать, что при всей ее привлекательности учебная нагрузка в ней проблематична. Что же тогда: тащить эту неудачу через все государства или остановить это шествие, зафиксировав тем самым неудачу? Неудачи, конечно, могут быть, но все же их надо по возможности избегать. Вот почему я решил, что, конечно же, - в неучебное время. И думал, что вопрос решен.

Но он не был решен.

Вот если бы я сказал не то, что сказал, а другое: "Попробуйте провести ее в своем государстве, только назовите вашему президенту, что мне было бы приятно, если бы он пригласил на ее просмотр меня с инструкторами!" - вот тогда вопрос бы был действительно решен, и моего столкновения с неожиданностью не случилось бы. Ведь не стал бы министр внутренних дел отменять приглашение собственного президента!

Причина моей ошибки была в моем самомнении, в моем неуважении к картине мира властных структур Желтого государства, о чьих полномочиях я просто забыл. Почему же я проявил самомнение, такую не симпатичную для меня же самого черту?

Каждый человек играет, одновременно очень много ролей: и пешехода, и родителя, и покупателя, и гражданина, и т. д.

В частности, в разговоре с инструктором я играл две важные роли: главного конструктора методики проведения бизнес-лагеря и первого руководителя самого бизнес-лагеря. Если бы это были два отдельных человека, то между конструктором и руководителем произошел бы следующий разговор:

**КОНСТРУКТОР:** Разрешите провести во внеурочное время пробную игру?

**РУКОВОДИТЕЛЬ:** А где вы хотите провести?

**КОНСТРУКТОР:** В Желтом государстве.

РУКОВОДИТЕЛЬ: А вы с руководством Желтого государства вопрос решили?

КОНСТРУКТОР: Понял! Согласуем!

Ведь нормальный руководитель никогда не позволит одной своей руке бить молотком по другой своей руке. Причина нашего самомнения нередко кроется в переносе в своей картине мира социальных ожиданий с одной своей роли на другую, где на оправдание этих ожиданий мы не вправе рассчитывать.

Конструктор имеет дело с идеальными объектами, с идеями, где все можно переиграть, просто смяв лист бумаги, а руководитель - с людьми, где нельзя все переиграть: люди - не лист бумаги.

**Ведите диалог с самим собой, когда играете несколько ролей, ведите его от имени каждой из этих ролей, тогда ваша позиция будет этически и эстетически прочной.**

### **Руководитель ставит крест на надеждах конструктора**

В 1982 году я присутствовал на коллегии Госнаба республики в качестве исполняющего обязанности директора информационно-вычислительного центра этого ведомства. Отправляясь на коллегию, я не был заранее знаком с повесткой дня. Директор, уезжая и передавая мне дела, ничего мне об этом не сказал. При оглашении повестки дня я с удивлением обнаружил в ней вопрос о целесообразности внедрения СААРС в системе нашего ведомства - Комитета по материально-техническому снабжению.

Сейчас я объясню, что такое СААРС. В начале 70-х я занимался исследованием возможности опознания человека по его деловым качествам, подобно тому, как опознают по фотографии или по отпечаткам пальцев. Достиг в этих исследованиях определенных успехов и разработал "метод делового портрета", составляемого компьютером. Мне предложили рассмотреть возможность использования этого метода при аттестации руководителей и специалистов одного из министерств. Так родилась СААРС - система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов, которая в 70 - 80-х годах совершала "победное шествие" по существовавшему тогда Советскому Союзу.

Естественно, мне хотелось, чтобы моя система была внедрена в нашем ведомстве. Я несколько раз говорил об этом своему директору, но он в ответ не говорил ни да, ни нет, ссылаясь на ограниченные ресурсы нашего Центра - люди были и без того перегружены. Я убеждал, что выгоды от ее внедрения "в перспективе" явно перевесят эти временные "трудности".

И вот оказалось, что теперь все министерства и ведомства республики, в том числе и наше, обязаны рассмотреть вопрос о целесообразности внедрения СААРС у себя. Когда повестка дня дошла до пункта о СААРС, председатель Комитета предоставил слово мне, чтобы я высказал мнение от информационно-вычислительного центра,

поскольку именно Центру придется больше других этим заниматься.

Я встал и неожиданно для себя очень обоснованно отвел от Центра эту новую, неожиданно свалившуюся работу, ссылаясь на нехватку людских и технических ресурсов, что на самом деле имело место. Мне и в голову не пришло как-либо намекнуть, что я являюсь автором этой "знаменитой" системы, поскольку это не имело отношения к делу.

- Значит, нецелесообразно? - уточнил председатель.

- Нецелесообразно! - подтвердил я.

- Так... Целесообразность внедрения СААРС рассмотрели, переходим к следующему вопросу!

Сев на место, я осознал, что только что похоронил собственное детище в рамках нашего ведомства. Когда вернулся мой директор, я рассказал ему об этом эпизоде. Он искоса посмотрел на меня, сказал: "Молодец!" - и перевел разговор на другую тему.

В течение многих лет я сомневался, правильно ли я поступил. Сейчас я понимаю, что само это столь длительное сомнение указывает на ошибочность того шага. Мне, если уж я взялся добросовестно играть роль руководителя, надо было взять тайм-аут и "изучить вопрос". Ведь я прекрасно знал его как конструктор, но плохо знал как руководитель. А это - два разных знания. Стараясь быть "объективным", я перестарался в другую сторону.

Представим себе на минуту, что кроме меня был бы еще один соавтор СААРС и он тоже присутствовал бы на коллегии. Что бы он почувствовал, услышав мой ответ? Наверное, он бы почувствовал, что я его предал. Мне было бы очень тяжело с ним объясниться.

Этот мысленный эксперимент показывает, что неэтичное поведение, хотя бы и по отношению к самому себе, никак не меняет смысл термина "неэтичное поведение". Оно все равно таковым остается.

**Стараясь тщательно разделить свои роли в картине мира, не перестарайтесь!  
Защищая одну роль от другой, не превратитесь в агрессора.**

## **Предостережение к ученикам**

"Теперь, когда вы приняты в ряды Искателей, вы будете иногда оступаться, забывая, что сомнение может проявить себя где угодно, а вы, возможно, будете думать, что вы свободны от него, - говорил своим ученикам Хасан и продолжал: - Однажды я видел, как пьяный человек пытается перейти болото, и сказал ему: Будь осторожен, не утони, ибо там трясина! - А пьяница мне отвечает: "Хасан! Если засосет меня, пострадаю только я. Подумай-ка о себе, ибо, если утонешь ты, твои последователи

пойдут за тобой!"

Хасан пережил столкновение с неожиданностью: разве ожидал он такого ответа от пьяницы?! А раз не ожидал, значит, его картина мира уже не верна, и он уже в трясине заблуждения, он уже утонул. Сам же учит пьяницу, как жить.

- Пьяницу, который на момент диалога, во всяком случае, еще не утонул.

- И его учит Хасан, который уже утонул, а сам того не замечает.

- Учит бестактно тому, что сам не умеет делать.

А пьяница, хотя и видит, что Хасан утонул, тактично делает вид, что Хасан еще не утонул, что у него еще есть шанс.

А для чего пьянице проявлять такт, делать вид, что у Хасана есть шанс? Пьяница заботится не о Хасане, а об учениках Хасана.

Хасану уже не поможешь, в данной роли он уже утонул, а вот в другой роли он сможет еще предостеречь своих учеников.

Разве Хасан является общепризнанным специалистом по переходу через болото? Что нового может сообщить он пьянице по поводу болота таким предостережением? Разве что с плохо скрытой бестактностью намекнуть пьянице, что тот пьян и не отдает себе отчета в опасности своих действий.

Тут уж читатель может возмутиться: "Что? Разве Хасан не должен был предостерегать пьяницу? Ведь, действительно, человек может утонуть!"

Может.

Может быть, предостережение ему поможет. А может быть, наоборот, только подтолкнет: пьяница, чтобы доказать, что он отдает себе отчет в своих действиях, упрямо пойдет в трясины.

Трудно сказать, как подействует предостережение.

Но ясно одно: чем менее оно задевает самолюбие другого, тем оно эффективнее.

А вот Хасан, сделав предостережение, получает алиби как человек, который, во всяком случае, предупредил.

Ничего плохого в том, что Хасан предупредил об опасности, конечно, нет. Хуже то, что

для него ответ пьяницы оказался неожиданным. Почему? Хасан распространил привычную ему роль учителя и на пьяницу. Не только в том смысле распространил, что начал учить, но и в том, что ожидал от пьяницы почтительно-благодарного отношения как от ученика. Другими словами, социальные ожидания, связанные с ролью учителя, он непозволительно распространил на роль прохожего, каковым он в момент события и был.

И ожегся.

Если бы он такого распространения не сделал, диалог мог бы быть тем же самым, но он так бы не задел Хасана, и он, рассказывая о нем ученикам, никак не связал его с сомнением, а связал бы с какой-либо иной категорией. Например, восхитившись мудростью пьяницы, извлек бы одну из современных сентенций, вроде "опыт не пропьешь!"

**Внешне одни и те же события могут привести к совершенно различным картинам мира участников, если их социальные ожидания были различны. Расспрашивая их, можно узнать много нового и важного, если интересоваться не только фактами, но и ожиданиями.**

## Проблема топора

У одного человека пропал топор. Подумал он на сына своего соседа и стал к нему приглядываться: ходит, как укравший топор, глядит, как укравший топор, говорит, как укравший топор, - словом, каждый жест, каждое движение выдавало в нем вора.

Но вскоре этот человек стал копать землю у себя в саду и нашел топор.

На другой день он снова увидел сына своего соседа: ни жестом, ни взглядом, ни движением не походил тот на вора.

Что произошло? В чем суть проблемы топора?

Когда мы складываем детскую картинку из отдельных кусочков, и дело у нас не клеится - никак не можем подобрать очередной нужный кусочек, что мы делаем иногда? Подбираем вроде бы подходящий, и если с ним хорошо стыкуются новые куски, то мы рассматриваем его как новое ядро и заново строим картинку, подбирая к нему все новые подходящие картинки и игнорируя старые, если они с этим новым ядром не стыкуются.

В картине мира кусков бесконечно много. Наше сознание, как фонариком, высвечивает из подсознания те или иные кусочки, которые непротиворечивым образом складываются в простенькую "детскую картинку".

Столкновения с неожиданностью, особенно неприятной, побуждают нас "припомнить" обстоятельства, которые "тогда еще говорили об этом!", а на самом деле (прошу

прощения за nepозволительную категоричность!) мы начинаем строить новую упрощенную картину мира, взяв за основу новое ядро для ее построения.

Именно в этом смысле "человек умнее своей головы": человек имеет полную картину мира, полную для того, чтобы никогда не сталкиваться с неожиданностями. И голова, т. е. наше сознание, строит, как из конструктора "ЛЕГО", отдельные простенькие картинки и думает, что это и есть "реальность".

Чем человек чаще перестраивает картину мира в своей голове из-за любой мелочи, тем реже он сталкивается с крупными неприятными неожиданностями. Там, где начинающий художник старается лишь немного подправить на картине, если услышит критику друзей, мастер может выбросить прекрасное полотно, несмотря на протесты друзей, и начать его заново.

Человек не может учиться на чужих ошибках, а может только на собственном опыте. Чужой опыт помогает научиться учиться у себя самого. Ведь сколько ребенку не говори, что огонь жжется, каждый из нас, пока наш собственный опыт был мал, предпочел лично проверить эту гипотезу.

Крестьянин, который поведал эту историю о топоре - а кто еще мог ее поведать?! - несомненно, научился у самого себя, иначе он и не смог бы эту историю рассказать. А многие не учатся на своем опыте и не могут ничего такого рассказать. И хотя на этих страницах звучит призыв не лениться и перестраивать картину мира из-за любой мелочи, это не значит, что надо ее перестраивать из-за любой вымышленной мелочи: чьего-то подозрения, сплетни или шутки, "научной" статьи или мнений "специалиста". Иначе вы окажетесь просто мнительным человеком. Каким бы мы называли и этого крестьянина, наступи он на одни и те же грабли еще пару раз.

**При построении новой картины мира и выборе нового ядра для ее построения важнее не масштаб и не значимость нового ядра, а лишь одно: твердое это или пустое.**

## **Профессор в драке не участвует**

Есть старая загадка про профессора, который почему-то никак не хочет участвовать в драке.

Звонок в милицию.

Взволнованный голос сообщает: "Драка в семье профессора, по такому-то адресу. Сын отца профессора бьет отца сына профессора. Профессор в драке не участвует!"

Милиционер пытается сообразить, кто же кого бьет.



Кто такой "сын отца профессора"? Милиционер пытается примерить проблему на себя: "Если я профессор, у меня есть отец, то его сын мне кто? Это же я - сын своего отца! Но я - профессор, следовательно, в драке не участвую. Значит, это не я. А какой же еще сын у моего отца может быть? А почему бы и нет?! Тогда он мне брат!"

Первый успех вдохновляет его на продолжение размышлений.

"Значит, брат профессора бьет кого? Отца сына профессора. Если я профессор, у меня есть мой собственный сын, а он и вправду у меня есть, то кто же его отец? Я, конечно, кто же еще?! Но профессор в драке не участвует, следовательно, это не я. Не я - отец моего родного сына! Бред какой-то! Розыгрыш!"

Он пытается построить картину мира, взяв за ее ядро пустой элемент. А когда она не получилась, принял за пустое сам звонок.

Ради чего он принял за пустое сам звонок? Ради сохранения в целостности и сохранности собственного пустого элемента. Почему он ему так близок и дорог? Да потому, что в его картине мира этого элемента (мы имеем в виду сознательную картину мира) вообще нет ни в качестве пустого, ни в качестве твердого. А разве можно выбросить то, чего нет?!

Если у крестьянина в качестве пустого картонообразующего элемента была убежденность в краже топора соседским сыном, то крестьянин вполне осознавал, что этот элемент у него есть, просто он ошибочно считал его твердым. А когда нашел свой топор, то понял свою ошибку.

У милиционера тоже есть шанс найти "свой топор". Но прямо скажем, что этот шанс весьма невелик. Он реализуется, скорее всего, лишь в том случае, если к нему в кабинет войдет однажды прекрасная дама, улыбнется добрыми усталыми глазами и сообщит: "Я - профессор!"

Продолжим аналогию с конструктором "ЛЕГО". Ребенок собирает из него всякие вещи, похожие на настоящие. Из огромного ящика берет он материал для своего строительства. В ящике когда-то были только "первичные элементы". Но теперь там полно неразобранных вещиц, которые он собрал раньше, и их обломков. Иногда он ленится разбирать собранное, а иногда это ему и не под силу: детальки так тесно соединены друг с другом, что никак не разъединить. Когда он запускает руку в ящик за материалом, все чаще его рука вытаскивает не отдельные детальки, а уже их комбинации - недоразобранные куски прежних изделий. Теперь он уже и забыл, что когда-то материал для строительства был весь разобран. Эти комбинации ему теперь представляются в качестве "первичных элементов". Теперь он ограничен в своем строительстве. Ведь из хаоса недоразобранных обломков трудно строить новую прочную картину! Так возникает пустое. И появляются новые обломки, внутри которых уже есть пустое. И тогда даже если их начать тщательно прилаживать к другим деталям, пустота внутри конструкции изначально запрограммирована.

Материал для картины мира, который находится в нашем подсознании, далеко не весь пригоден к употреблению.

**Менее всего можно доверять "само собой разумеющемуся", тому, что не**

**сформулировано явно; старайтесь сами сформулировать.**

## **Государственный переворот**

Однажды вечером, когда я занимался своими делами в офисе бизнес-лагеря, ко мне постучались и вошли два молодых человека - граждане Фиолетового государства, на территории которого и находился мой офис.

- Мы изобрели секретное оружие, в этой папке - техническая документация на него. Спрячьте, пожалуйста, это к себе в сейф для сохранности!

- Давайте вашу секретную документацию! - согласился я и сунул папку в ящик письменного стола.

Молодые люди поблагодарили и, довольные, ушли.

Я подумал: "Заигрались, видно, ребята!" - и продолжил работу. А вскоре и вообще забыл об этом эпизоде.

Через несколько дней, уже совсем поздно вечером, эта пара появилась у меня вновь с сообщением:

- Вы арестованы! Помните, мы вам давали на сохранение чертежи секретного оружия?

- Нет проблем, сейчас я их верну!

- Нам они уже не нужны! Мы его уже изготовили и применили. С его помощью мы произвели государственный переворот. Нам надоела эта демократия, у нас теперь хунта. Значит, так, или вы выписываете нам чек на сто тысяч вийтн, или мы вас уьем!

Вийтны - это игровая валюта Таллиннской школы менеджеров. Говорят, когда Петр I (перед тем, как потерпеть поражение под Нарвой) остановился в маленьком эстонском селении (около 60 километров от Таллинна в сторону Нарвы), он обеспокоенно спрашивал: "Видно ли шведов?" И так часто он спрашивал, "видно ли", что слово "видно" трансформировалось в название этого местечка - Вийтна, более органичного для эстонского языка. А в 1984 году 15 января мы начали в этом местечке проведение первого бизнес-лагеря, в котором участвовали мастера и прорабы строительных организаций. Эта дата считается датой основания Таллиннской школы менеджеров, а "вийтны" - ее игровой валютой.

По покупательной способности в нашем "супермаркете", где продавались не игровые, а

вполне реальные товары, одна вийтна равнялась половине американского цента.

Молодые люди стоят и ждут. Пружина сжата. Прежде всего, ее надо разжать.

- Присаживайтесь, ребята! - радушно говорю я, беру чистый лист бумаги и ручку, примеряюсь начинать писать (пружина слегка разжалась, напряжение ослабло, бдительность притупилась), а затем внезапно поднимаю авторучку пишущим концом (раньше говорили "пером") вверх и спрашиваю: - А зачем вам деньги?

Пара, которая не отрывала глаз от кончика пера, переглядывается и, возможно, почувствовав, что "лед тронулся", начинает объяснять:

- Понимаете, мы против демократии - это одна болтовня, каждый со своим мнением, а дело не двигается! Мы сделали переворот, но не весь народ нас, понимаете, поддерживает! А вот если мы придем с деньгами - народ нас поддержит!

- Молодцы, ребята, - похвалил я. - Деньги вы получите! - Я снова придвинул лист к себе: - Я вам выпишу кредит на два года (это восемь игровых дней) *на сто тысяч вийтн, как вы и просили... Но у меня есть идея! - И я отложил ручку в сторону.*

**Никогда не принимайте ни в подарок, ни на сохранение чужие вещи или деньги, если смысл этой акции вам не до конца ясен, или если вы не можете его уточнить и проверить, иначе обречете себя на столкновение с неожиданностью.**

## Расширение картины мира

Отложил ручку в сторону, поднял вверх палец и подержал паузу.

Знакомый нам уже прием, не правда ли?! Создание психологической невозможности опротестовать подмену безвозвратных денег кредитом на два года. Подмену, замаскированную словами "сто тысяч вийтн, как вы и просили". Да еще и подмену "требовали" на "просили". Тут есть, что опротестовывать! Но нет психологической возможности сделать это.

Дело не только в том, что я отвлек внимание намерением сообщить некую идею, но и в том, что их было двое.

Двое - лучше, чем один, при поиске решения, но хуже - при его акцептации. Именно поэтому в армии принято назначать старшего даже в таком простом случае, когда двоих солдат посылают за хворостом. Если старшего нет, то в случае столкновения с неожиданностью у них возникнет заминка с принятием единого решения. У пары, которая взялась меня шантажировать, похоже, старшего не было.

- Так вот, у меня есть идея. Когда-то по телевизору я видел кусок художественного фильма о событиях в Чили. Там же тоже хунта! В фильме показана простая и эффективная технология.

Хунта только что совершила переворот, но не вся армия ее поддерживает. Кто-то сочувствует свергнутому президенту Альенде. Армейских офицеров поодиночке заводят в просторную комнату, где есть один вход и два выхода, а за столом сидят два офицера - представители хунты. Каждому задают один и тот же вопрос: "Вы за армию или за Альенде?"

Большинство вошедших отвечают "За армию!". Их выводят в одну дверь и затем возвращают в часть.

Тех, кто отвечает "За Альенде!", выводят через другую дверь и затем расстреливают.

Так за одну ночь избавили армию от явных противников хунты среди офицерства. Ну а солдаты... они идут, куда офицеры прикажут.

Видите - просто и эффективно.

Молодые люди переглянулись.

- Сейчас двенадцатый час ночи. Давайте-ка часика через два-три... (и я начал выписывать расписку на кредит)... будите своих сограждан, не всех сразу, а поодиночке. Заводите в свою комнату и спрашивайте: "Вы за хунту или за парламент?" Тех, кто ответит, что за хунту, отправляйте обратно спать. Тех же, кто за парламент, депортируйте в другие государства. А с этими государствами, сейчас еще время есть, договоритесь заранее, что они примут ваших депортированных граждан в качестве беженцев. Для них будет престижно, что население увеличилось, что их государство пользуется успехом. Давайте начнем с вашего государства, а потом наведем порядок и в других. Мне ведь тоже эта демократия надоела: окурки вокруг урн валяются, никак им, понимаешь, в урну не попасть... Отбой плохо соблюдают... Надо наводить порядок. Хорошо, что есть такие ребята, как вы! Держите расписку, а часика через два-три начинайте! - Они переглянулись. Я встал и, выпроваживая их, добавил: - Значит, договорились. Часика через два-три! А завтра мне расскажете, как было дело, хорошо?!

Они кивнули и поспешно вышли.

Почему "поспешно"? А потому, что я с историей про Чили резко расширил их картину мира, да еще вместо жертвы стал их союзником, открыл широкие перспективы захвата всего бизнес-лагеря. Тут было, что обсудить между собой. Но при мне они это обсуждать не решились. Именно для того, чтобы, оставшись наедине, без помех обсудить все между собой, они так охотно, с готовностью, покинули мой кабинет. И даже кивнули в ответ на мое "хорошо".

А что именно - "хорошо"? По факту, они кивнули на мою просьбу-предложение

"рассказать мне завтра, как было дело". А по правомерной интерпретации кивка - будят сограждан "часика через два-три" с последующей депортацией недовольных. Иначе, о чем же они мне могли бы "рассказать завтра"?! (Это была очередная ловушка.)

И далее. То, что я деньги дал не "навсегда", а в кредит, для них представлялось уже не столь важным в их новой картине мира. Кроме того, они не были вполне уверены, что уйдут от меня с деньгами и, я думаю, довольно смутно представляли себе технологию "убийства". Так что основания для удовлетворенности у них были.

Для меня же, как директора госбанка, главным было выйти из ситуации "рэкета" с минимальными потерями. Хотя я был уверен, что моей распиской им не удастся воспользоваться, но на всякий случай предупредил работников магазина, что если эта славная пара туда обратится, чтобы сразу со мной связались.

На следующий день мои ночные гости не появились ни в магазине, ни у меня. Через день они попытались поговорить со мной, но я уклонился от разговора, сославшись на занятость. Они больше не появлялись, а потом и кредит утратил силу, оставшись неиспользованным (что и требовалось).

Проблема была решена, и другие дела почти стерли ее в моей памяти.

**Резкое расширение картины мира позволяет захватить инициативу. А при удачном расширении - и лидерство.**

## **Опасность делегирования картины мира**

Через восемь лет я случайно узнал продолжение этой истории. В связи с изменением законодательства потребовалось внести в одну из наших фирм дополнительный акционерный капитал. Чтобы не вносить его "живыми деньгами", я решил внести его в качестве интеллектуальной собственности - видеозаписей, сделанных в упомянутом бизнес-лагере, которых за пятьдесят дней набралось немало. Перед тем как отдать видеозаписи на экспертизу для последующей оценки, я решил их все-таки сам посмотреть, "мало ли что". Смотрел их впервые. Раньше все как-то времени не хватало. А тут пришлось. А потому и нашлось. И через несколько часов просмотра увидел следующую сцену. Если сгустить краски, это выглядело примерно так.

Два молодых человека (уже нам знакомых) прижаты разъяренной толпой к стенке. Они в явном одиночестве. В чем же упрекает их толпа? В том, что "за сто тысяч вийтн они продались Дику и работают на него!"

Вот и все, что я увидел, дальше пошли другие эпизоды. А надо сказать, что Дик - это мое игровое имя.

Можно догадаться, что произошло:

- Они по нашей российской привычке начали не действовать, а обсуждать и рассуждать.
- В обсуждение вовлекли не одних только "твердых искровцев", но и примкнувших любознательных. Как это нередко с нами бывает.
- Сами они новую для них картину мира не проработали и, не умея ответить на чужие вопросы, сослались на каком-то крутом зигзаге на Дика, это-то их и погубило.
- И деньги, полученные в виде кредита, их не столько выручили, сколько утопили.
- Одни обвинители, очевидно, заговорили о "тридцати сребрениках", а другие озаботились: "Какие же это сребреники, если они - в кредит, и придется отдавать, а из каких, спрашивается, средств?"
- Возможно, общественность сошлась на компромиссно-презрительной формуле: "Это даже и не сребреники, это еще хуже".
- Все развеселились и разошлись, убив смехом остатки власти и авторитета моих молодцев.

Очевидно, примерно после такого хода событий они робко искали встречи со мной (для чего? чтобы я засвидетельствовал публике, что они отважные рэкетеры, а не купленные за недорого государственные изменники?!), а я уклонился. Понятно, почему они и в магазине с моей распиской не появились: боялись прославиться на весь бизнес-лагерь. Им еще повезло, что событий было достаточно много, и эта история широкой огласки не получила. Иначе, я бы о ней услышал еще там.

Ну, что ж. Если взялись рэкетировать и убивать, надо рассчитывать и на неблагоприятный ход событий.

Делегировать картину мира кому-то другому весьма опасно. Дело в том, что этот другой до конца, до деталей рассказать вам едва ли сможет. Значит, в ней будут пустые места. Если человек, которому вы делегировали строить для вас картину мира, ваш лидер, с которым вы сработались, понимаете его с полуслова и на которого вы в случае затруднений можете с гордостью сослаться, - тогда другое дело. А иначе для вас будет актуален ответ юмориста на вопрос, можно ли лечиться самостоятельно по медицинской энциклопедии: "Да, можно. Но вы рискуете умереть от опечатки!"

Тот, кто делегирует свою картину мира другому человеку, тоже рискует "умереть от опечатки".

**Не делегируйте другим свою картину мира, а, глядя на чужую, сами дорисовывайте свою, иначе наткнетесь на пустоту.**

## Продление картины мира в будущее

В бизнес-лагере начались события, требовавшие принятия нестандартных мер. Сперва в одном из государств куда-то исчезла государственная казна. Об этом с шутками пересказывалось друг другу. Потом ко мне пришли из другого государства с такой же проблемой: "У нас правительство украло государственные деньги и переизбралось. Мы спрашиваем, где деньги, они отвечают: "Спрашивайте со своего нового правительства, раз вы нас переизбрали." - Спрашиваем у нового, а они: "Спрашивайте у старого правительства, оно нам ничего не передавало!" - Они просто в сговоре друг с другом!"

- Обратитесь к своему государственному судье. Он, надеюсь, не переизбирался?!

- Не переизбирался. Но он с ними заодно. Только смеется.

Я обещал подумать. Вскоре работники почты Бердянска сочли необходимым довести до меня информацию о том, что наши курсанты отправляют с почты домой посылки с разными дефицитными товарами, особенно много - мыла и стирального порошка.

Надо сказать, что в это время в Советском Союзе мыла и стирального порошка не было. А у нас эти товары в нашем супермаркете были: у нас училось много китайцев и поляков - они-то нам и привезли. Так что за игровую валюту можно было обеспечить своих родных и близких...

Тут уж явно надо было действовать, иначе ситуация могла пойти вразнос. Я стал придумывать стратегию, поскольку мгновенного решения в своем арсенале приемов не видел. Я стал размышлять о психологии кражи и, что было для нас особенно актуально, о психологии первой кражи, совершаемой честным (до этого) человеком.

Я вспомнил время, когда я ходил в кораблестроительный кружок ленинградского Дворца пионеров. Однажды руководитель кружка ушел домой на несколько минут раньше группы, и группа расходилась самостоятельно. Мы проходили через комнату авиамodelьного кружка (она была проходная), и в ней никого не было. А на протянутых через комнату шнурах висели, очень красивые готовые и полуготовые авиамodelи.

Кто-то первый из наших взял и прихватил на ходу одну из моделей. За ним - следующий, следующий... Каждый старался выбрать модель покрасивее и более готовую. Это было так просто. Я растерялся. То я выбирал себе модель глазами - но вот ее уже кто-то берет - то я говорил себе: а как же ребята?! Которые делали их своими руками, придут завтра, и... Так и ушел. Не взяв ничего и отчасти жалея: уж очень красивые были некоторые модели! Зато какое счастье я испытал на следующем занятии, когда наш руководитель нас грустно расспрашивал - каждому задавал вопрос: "Ты брал?" Все говорили "Нет", и я сказал: "Нет, не брал!". Но у меня в груди была прямо песня: я и вправду не брал. Я думал: как это хорошо, что я не брал и что честно могу сказать об этом.

И я решил прочесть проповедь. Весь лагерь собрался на нее с любопытством. Я рассказал о последних кражах, об отправке домой посылок, о радости семей, которые понятия не имеют, что это - наворованное. И что из того, что валюта игровая?!

Взрослые люди понимают: кража - она и есть кража! Разве радовалась бы семья, если бы знала, что их сильный и умный папочка - украл?! Да жена слезами зальется! Ну, чья-то не зальется: тому еще больше можно посочувствовать! А дети: "Папа, как это ты так много заработал?" - А в глазах светится гордость за папу. "Нет, - скажете, - сыночек, я украл?!" Сейчас вам кажется, что это не кража, а умная комбинация. А приедете домой и самим станет очевидно: банальная кража!

На следующий день одну из касс вернули, и кражи затихли.

### **Продление картины мира в будущее позволяет указать на пустые места в картине настоящего**

### **Продление картины мира в прошлое**

Народ в день Нового года приносил своему государю горлиц. В большой радости государь всех щедро одаривал.

- Зачем? - спросил гость.

- Я проявляю милосердие,- ответил повелитель, -

отпускаю птиц на волю в день Нового года.

- Всем известно ваше желание отпускать птиц на волю в день Нового года. Оттого и ловят горлиц, соревнуясь и убивая при этом огромное количество птиц. Если вы действительно хотите оставить горлиц в живых, лучше запретите их ловить. Если же отпускать на волю пойманных, спасенные из милосердия не смогут восполнить числа убитых.

И государь с ним согласился.

Продление картины мира в прошлое - столь распространенный прием, что о нем почти не стоило бы говорить. Каждый из нас, объясняя причины своего поведения, чаще всего говорит о прошлом, отвечая на заданный или незаданный вопрос: "Почему?"

В истории с горлицами интересен тоже вопрос "Почему?"

Почему вся страна знала о том, откуда берутся выпускаемые на волю горлицы, а государь - нет?

- Ему могли не говорить этого из страха.



- Ему могли не говорить этого потому, что думали, что он и так прекрасно знает.
- Ему могли не говорить этого из корысти.
- Ему могли не говорить этого, чтобы не разрушать красивую традицию.
- Ему могли не говорить этого, чтобы на примере государя учить детей милосердию и доброте.
- Ему могли не говорить этого потому, что он не спрашивал.
- Ему могли не говорить этого потому, что ничего не говорили и прежде - так уж повелось.

А вам - говорят? А если не говорят, то почему? Выберите сами причину из перечисленных. Проблема в том, что государь выглядит добрым, но глуповатым. Или не глуповатым, но лицемерным и жестоким к горлицам.

Когда нам не сообщают о чем-то, о неких свершившихся фактах, не стремятся продлить нашу картину мира в прошлое, по одной из указанных причин, мы тоже в картине мира других людей выглядим не лучшим образом.

Ну, а гость?

Гость - это всегда равный. Если он - не равный, он либо захватчик, либо проситель. Если гость не продлевает нашу картину мира в прошлое, когда к тому есть возможность, значит, это не гость, а кто-то другой. А если хозяин не терпит продления в прошлое, значит, он не воспринимает гостя как гостя, а как кого-то другого. Не хотите расспросов - не приглашайте в гости! Не решаетесь расспрашивать - не ходите в гости!

**Продление картины мира в прошлое - один из самых сильных методов воздействия, но и рискованных в части непредсказуемости последствий.**

### **Излишняя тактичность и излишняя бестактность**

В середине 70-х годов я работал в системе министерства легкой промышленности в фирме, которая занималась научной организацией труда на предприятиях этой отрасли. Однажды меня вызвал директор нашей фирмы и предложил мне взять на работу одного "пострадавшего" - исключенного из партии по политическим мотивам, но хорошего специалиста. Сказал, что ввиду особого обстоятельства - исключения из партии - он настаивать на моем согласии не будет, но просит меня все же такую возможность рассмотреть. И характеризовал мне этого специалиста. Я сразу же догадался, что речь идет о моем бывшем руководителе, от которого я ушел несколько лет назад в связи с чисто рабочими разногласиями. Я сразу же согласился,

хотя уже тогда предвидел будущие сложности отношений: отказать мне представлялось непорядочным.

Между нами сразу же сложились хорошие человеческие, но не очень внятные административные отношения. Я ничего не приказывал, боясь показаться "Иваном, не помнящим родства", а только высказывал пожелания, которые он иногда принимал к сведению, а иногда - нет. Словом, относился, как к "священной корове".

Однажды он предложил мне провести обследование аппарата министерства с целью определения его готовности к внедрению в отрасли одного крупного проекта.

- А кто будет проводить обследование?

- Я буду проводить! - ответил он решительно.

Я знал, что он в этом деле действительно специалист и согласился. Подготовили и подписали контракт с министерством, и я занялся другими работами, всецело полагаясь на него, поскольку других дел у него практически и не было. Времени на работу было месяцев восемь. Я тактично не досаждал ему своим контролем.

Работы нашей фирмы курировала одна высокопоставленная министерская дама, с которой я успел быстро поссориться.

Я выглядел очень молодо, и первую же нашу продолжительную встречу в ее кабинете она посвятила длительным общежизненным поучениям, периодически называя меня "молодым человеком", что меня раздражало. Я был не "молодой человек", а находился на службе и имел некоторые основания считать себя небезызвестным в республике специалистом в своей области. Ровно в пять я поднялся и сказал, что мое рабочее время закончилось. Она пришла в ужас от моей бестактности, на что я ей ответил, что своевременное окончание рабочего дня - тоже элемент научной организации труда. И ушел.

После этого случая все акты моего подразделения ходил подписывать мой директор - меня она принимать отказалась. Я не жалел о случившемся, поскольку подписание актов - процедура малоинтересная, а просто не спеша подыскивал новое место работы. Это место для меня себя уже исчерпало.

Наступал срок окончания работы по обследованию аппарата министерства. Я спросил своего "подчиненного" о результатах.

- Ты знаешь, скажу тебе честно: я не сделал ничего!

- И что ты предполагаешь делать? - спросил я.

- Не знаю, - ответил он, - понимаешь, не знаю!

Я понял, что дальнейший разговор бесполезен и что я попал в историю: под контрактом - моя подпись. Это я упустил контроль над ситуацией. Если теперь я даже и уволюсь, то репутация моя... Хорошо быть гордым, когда у тебя все в порядке, а гордым "без штанов" выглядеть сложно. Я стал жертвой своей излишней тактичности по отношению к одному человеку и излишней бестактности по отношению к другому. В результате образовалось не просто пустое, а твердое пустое.

**Излишний такт неизбежно приводит к неадекватной картине мира, на то он и излишний. Причина его - в неумении правильно выбрать свою роль, которое он и маскирует.**

## **Раскрашивание картины мира**

Итак, возникла необходимость срочно представить отчет об обследовании, которое не было проведено. Составить его так, чтобы не было замечено отсутствие обследования (как минимум, включающего в себя разработку и согласование программы обследования и инструментария, в частности, основательной анкеты, проведение опроса и т. п.), отчет был бы утвержден, и мое подразделение получило бы премию за "выполненную" работу. При условии, что этому отчету уделит пристальное внимание "аппарат министерства", коль скоро именно его "обследованию" отчет и должен был быть посвящен. И большая часть "обследуемых" работников являлись подчиненными упомянутой выше дамы. Тут без стратагемы было явно не обойтись.

Обследование должно было прояснить картину мира, в частности, готовности аппарата министерства к внедрению масштабного проекта.

Если какую-либо картину частично раскрасить яркими красками, то только эти части и будут бросаться в глаза. Другие детали будут как бы не видны. А если этих деталей вовсе нет? Как сделать так, чтобы на их отсутствие не было обращено внимание? Очевидно, раскрашенные части должны настолько отвлекать на себя внимание, чтобы других вопросов даже не возникло.

И я решил применить "стратагему красной тряпки": раскрасить картину мира таким образом, чтобы раскрашенная часть действовала на моих потенциальных оппонентов, как красная тряпка на своего традиционного клиента.

Я написал отчет, где перечислил "научным языком" применяемые методы обследования. При этом не погрешил против истины. Если эти методы перечислить на обыденном языке, то получится нечто весьма банальное: ходил, видел, слышал, разговаривал, смотрел документы. Затем использовал формулу: "хотя результаты обследования нужны на последующих этапах, считаю необходимым представить уже сейчас наиболее важные выводы...". Тоже не погрешил против истины, просто "менее важных" не было вообще. А дальше страницах на двадцати - развернутая, с указанием причинно-следственных связей критика аппарата министерства. Я ведь все-таки действительно ходил, видел, слышал и т. д., хотя не думал, что это понадобится для отчета.

Думаю, по реальной полезности мой отчет даже перевесил несостоявшееся обследование. Но, положив руку на сердце, это было отчетом только по форме, а по содержанию - просто моим мнением, пусть и квалифицированным.

Отчет рассматривался при "закрытых дверях", куда меня в наказание - и к моей несказанной радости - не пригласили. Возмущение приняло форму "за наши деньги - нас же и критикуют!". То, что обследование вообще не проводилось, удивительным образом так и не было замечено. Я на это надеялся, но все же был удивлен: как ты можешь не заметить, что тебя не обследовали?

Вокруг меня образовалась некая пустота, но отчет утвердили, и премию за "выполненную" работу мое подразделение получило. А через пару месяцев я перешел на другое место работы, как и намеревался. Позже меня в эту, покинутую мною фирму приглашали читать лекции, а еще позже именно она распространяла по Советскому Союзу мою систему СААРС.

**Раскрашивание картины мира не меняет ее по существу, но производит переакцентировку, меняя привлекательность маршрутов в том же самом лабиринте**

## **Прояснение картины мира**

Прояснение картины мира достигается таким ее уточнением, которое придает ей более глубокий смысл. Лабиринт не меняется, но уточняет материал его стен и их точное расположение, что может повлиять на принятие решений человеком.

Прояснение достигается предъявлением человеку своей картины мира. Обычно преимущество оказывается на стороне того, кто предъявляет свою картину мира вторым. Но польза от сравнения картин есть для обоих участников.

Один сказал:

- Я буду продавать книгу мудрости за сто золотых монет, и некоторые скажут, что это дешево!

Другой ответил:

- Я предложу ключ к ее пониманию, и почти никто не возьмет его, даже даром!

Благодаря диалогу мы видим, что, собственно, собрался продавать первый. Он думал, что будет продавать книгу мудрости, а оказывается, что за редким исключением он будет продавать книгу, на обложке которой написано: "Книга мудрости". И покупать ее будут за эту обложку. Ведь продать можно только то, что покупают.

В картине мира первого люди выглядят как стремящиеся к мудрости и готовые за достижение ее платить. В картине мира второго люди хотят выглядеть, как стремящиеся к мудрости, а до мудрости им нет дела.

На занятиях я спрашивал своих слушателей: а почему многие не возьмут ключ к пониманию, "даже даром" ? Были и правильные ответы, что люди чаще хотят казаться мудрыми, а не быть ими. Но нередко звучал и такой ответ: "Люди хотят догадаться сами, без ключа-подсказки". Этот ответ кажется симпатичным. Но если его упростить и огрубить, то он звучит так: "Ты меня хочешь научить мудрости?! Ты - меня?! Давай сюда свою книгу, а ключ заberi себе. Надеюсь, что я и так догадаюсь, чего ты там хотел написать! Во всяком случае, я попробую сперва без ключа. Ты знаешь, какой я умный!"

Тому, кто считает себя умным, трудно стать мудрым.

Нередко человек отвергает предъявленную ему картину мира, но она, тем не менее, продолжает оказывать на него свое влияние. Потому, что он уже не может прийти, вернуться в свою старую картину мира: в ней появился новый кусочек - то, что он увидел или услышал от другого.

Интриганы хорошо знают этот механизм: если долго и упорно наговаривать что-то на другого человека тому, кто в эти наговоры не верит, то "что-нибудь да прилипнет"!

Дело в том, что человек лишается незнания. Лишение незнания - одно из самых страшных лишений. Если человека лишить дома - у него есть шанс приобрести дом снова. Но если лишили незнания, то это - навсегда. Это подобно тому, как лишиться части тела или лишиться близкого человека. И так же, как и в этом последнем случае, люди иногда кончают жизнь самоубийством или просто угасают. Конечно, "что-нибудь да прилипнет!"

Одна из важных задач цензуры - государственной, религиозной, внутрифирменной или семейной - защитить человека от лишения незнания, а также защитить его право на незнание.

**Предъявляя человеку свою картину мира, мы тем самым углубляем и проясняем ему его картину мира, но лишаем его незнания, а иногда и права на незнание, что ему может и не понравиться.**

## **Мудрецы и разбойники**

История, которая последует ниже, поможет показать, как можно лишить незнания читателя и тем самым вызвать легкое чувство дискомфорта.

Сообщник разбойника Чжи спросил его:

- Есть ли у разбойников свое учение?

- Разве можно выходить на промысел без учения? - ответил Чжи. - Угадать по ложным слухам, что в доме есть сокровища, - это мудрость; войти в дом первым - это смелость; выйти последним - справедливость; пронюхать, возможен ли грабеж - знание; разделить добычу поровну - милосердие. Без этих пяти добродетелей никто в Поднебесной не может стать великим разбойником. Отсюда видно, что если без учения мудрецов нельзя стать добрым человеком, то тем более без их учения нельзя стать разбойником. Но добрых людей в Поднебесной мало, а недобрых много. Поэтому польза, которую приносят Поднебесной мудрецы, невелика, а вред - велик. Поэтому и говорят: "Когда рождается мудрец, появляется и великий разбойник". Если мудрецов прогнать, а разбойников оставить в покое, в Поднебесной наступит мир и больше не будет беды. Пока мудрецы не перемрут, не переведутся великие разбойники. Управлять Поднебесной, уважая мудрецов, означает соблюдать выгоду разбойника Чжи.

Разбойник делится с нами своей картиной мира. И хотя она нам совершенно не кажется адекватной, но все же нашу картину мира проясняет и углубляет, не правда ли? Разве великие мировые разбойники не учились у мудрецов?

В любом учении бывает три стадии.

- Некритическая. Для того чтобы усвоить какое-либо учение на уровне знания, необходимо подойти к нему некритически, с полным доверием. Стать его искренним поклонником. Получить моральное право его пересказывать. Тот, кто пропускает первую стадию, становится недоучкой. Тот, кто застревает на ней, становится зомби.
- Конструктивно-критическая. Для того чтобы усвоить учение на уровне понимания, необходимо подойти к нему конструктивно-критически с желанием его улучшить, усовершенствовать, устранить его внутренние противоречия и несоответствия фактам, придать ему стройность и красоту. Тот, кто эту стадию пропускает, становится перебежчиком, а тот, кто на ней застревает, - вечным учеником.
- Деструктивно-критическая. Для того чтобы усвоить учение на уровне его преодоления, необходимо обнаружить его пределы, его ограниченность и неспособность к дальнейшему развитию без радикальной перестройки. Разрушить до основания и выявить пригодные элементы для построения иного, более совершенного учения. Тот, кто с этой стадии начинает, пропуская первую и вторую, становится невеждой. Тот, кто не пропускает ни одной из трех стадий, кто их последовательно и без лукавства проходит, становится преемником.

Можно предполагать, что "великие разбойники" рекрутируются в основном из среды недоучек, перебежчиков и невежд и имеют с "мудрецами" лишь негативную связь из ненасытных амбиций.

Но учитель - одновременно и ученик самого себя. И он тоже должен проходить последовательно все три стадии, если хочет тоже быть преемником самого себя - т. е. развиваться. Он не должен становиться зомби самого себя или перебежчиком от самого

себя.

**Освободиться от влияния чужой картины мира можно, лишь последовательно пройдя все три стадии ученичества. Иногда для этого достаточно лишь небольшого диалога, хотя бы с самим собой**

## Поворачивание картины мира

Бывает, человек разглядывает какой-либо рисунок и не может ничего понять. Подходит знакомый и просто переворачивает лист в руках разглядывающего. "А... - говорит тот, - спасибо, а то я не мог ничего понять!"

Хуже ситуация, когда разглядывающий держит рисунок неправильно, но что-то там все же видит, не без помощи фантазии, разумеется... И все же вполне доволен тем, что видит. А когда ему повернут лист бумаги правильной стороной...

В маленькой деревушке был такой обычай: когда деревенский священник женил кого-то, он должен был поцеловать невесту. Это была старая традиция.

Одна женщина, которая выходила замуж, была очень этим озабочена и встревожена. Вновь и вновь она говорила своему жениху: "Пойди и скажи священнику, чтобы он не целовал меня после совершения обряда". Перед свадьбой она снова спросила жениха: "Ты ходил к священнику и говорил ему?" Жених ответил печально: "Да!". Невеста спросила: "А что ты так печально говоришь об этом?" Жених ответил: "Когда я сказал это священнику, он очень обрадовался и сообщил, что тогда он возьмет только половину обычной платы за свадьбу".

Чтобы не оказаться в положении невесты, надо все же интересоваться чужими картинами мира.

Некогда Генри Форд сказал простые слова: "Если и существует секрет жизненного успеха, то он сводится к одному: умению поставить себя на место другого".

Собственно, это и означает, что адекватную картину мира невозможно получить, не имея представления о картинах мира людей, с которыми имеешь дело, и не интересуясь этим.

Одна пожилая супружеская пара после долгих лет совместной жизни праздновала золотую свадьбу. За общим завтраком жена подумала: "Вот уже пятьдесят лет, как я стараюсь угодить своему мужу. Я всегда отдавала ему верхнюю половину хлебца с хрустящей корочкой. А сегодня я хочу, чтобы этот деликатес достался мне...". Она намазала себе маслом верхнюю половину хлебца, а другую дала мужу. Против ее ожидания он очень обрадовался, поцеловал ей руку и сказал: "Моя дорогая, ты доставила мне сегодня самую большую радость. Вот уже более пятидесяти лет я ел нижнюю половину хлебца, ту, которую я больше всего люблю. Я всегда думал, что она должна доставаться тебе, потому что ты так ее любишь!"

Нередко человек пытается вычислить чужую картину мира даже в тех случаях, когда это можно сделать простым вопросом. И задать этот простой вопрос мешает неистребимое желание проявлять догадливость. А это - обратная сторона страха оказаться недогадливым, бестолковым. Это очень тонкий механизм.

Вспомните ситуацию, когда вы плохо знаете какой-либо иностранный язык, а кто-то вам помогает своим переводом при разговоре с иностранцем. Вы нередко испытываете раздражение в двух вариантах:

"Ну чего он мне не переводит-то, чего молчит? Я же не понимаю!"

"Ну зачем он это-то переводит! Это я и без него понял!"

Мы видим, что грань действительно очень тонкая: как угадать, что понял и чего не понял другой? К тому же, что он стоит, молчит и все время кивает!

**Задавайте вопросы, чтобы понять чужую картину мира. А чтобы не показаться бестолковым, будьте внимательны и наблюдательны.**

### **Чжуанцзы присоединяется к чужой картине мира**

Царь Прекрасный пристрастился к фехтованию. Фехтовальщики осаждали его ворота, гостили по три тысячи человек и более. Днем и ночью перед дворцом происходили поединки. За год убивали и ранили больше тысячи удальцов. Страсть же царя оставалась ненасытной. Прошло три года. Царство стало приходить в упадок, соседи начали строить против него козни.

Наследник Печальный собрал придворных и спросил:

- Кто взялся бы отвратить царя от его страсти и положить конец поединкам фехтовальщиков?

- Это под силу только Чжуанцзы! - ответили все придворные.

Наследник пригласил к себе Чжуанцзы, изложил просьбу, но и высказал опасения:

- У всех фехтовальщиков, которых принимает наш государь, волосы всклокочены, борода торчит вперед, шлемы надвинуты на глаза, платье сзади короче, чем спереди. У них сердитый вид, а речь косноязычна. Только такие царю и нравятся. Если же вы, учитель, предстанете перед государем в платье мыслителя, дело примет плохой оборот.



- Дозвольте мне приготовить себе костюм фехтовальщика! - попросил Чжуанцзы.

Через три дня Чжуанцзы в костюме фехтовальщика встретился с наследником и вместе с ним предстал перед царем. Царь ожидал их, обнажив клинок. Не спеша Чжуанцзы вошел в зал, а глянув на царя, не поклонился.

- Если желаешь меня чему-нибудь обучить, - сказал царь, - покажи сначала свое умение наследнику.

- Я слышал, что великому государю нравится фехтование, поэтому и предстал перед царем как фехтовальщик.

- Как же ты управляешься с мечом? - спросил государь.

- Через каждые десять шагов меч в руке вашего слуги разит одного человека, на тысячи ли не оставляет в живых ни одного путника.

- Тогда в Поднебесной нет тебе соперника! - воскликнул обрадованный царь.

- Хорошо бы с кем-нибудь помериться силами, - сказал Чжуанцзы. - Сделав ложный выпад, я даю противнику как будто преимущество. Но, нанося удар позже него, я опережаю его в попадании.

- Вы, учитель, пока отдохните! Ожидайте приказ в своих покоях. Я же велю устроить забаву и тогда приглашу вас, - сказал царь.

Царь устроил состязание меченосцев, и за семь дней только убитых оказалось более шестидесяти человек. Отобрав несколько победителей, царь велел вручить им мечи возле дворца, а сам призвал Чжуанцзы и объявил:

- Сегодня мы испытаем, кто из мужей искусней всех в фехтовании!

- Давно жду этого дня, - ответил Чжуанцзы.

- Какова длина оружия, которым вы, учитель, будете сражаться? - спросил царь.

- Могу сражаться любым мечом, который мне вручат, - ответил Чжуанцзы. - Но у меня есть три меча. Я готов драться любым, но только по выбору государя. Дозвольте о них рассказать!

- Готов выслушать речь о трех мечах, - согласился царь.

Итак, царь, который вначале не желал слушать, теперь готов слушать.

**Чтобы повернуть картину мира, надо сначала присоединиться. Чтобы поднять ведро с водой, надо сначала наклониться к нему и взять.**

## **Чжуанцзы разворачивает картину мира**

Чжуанцзы повел свой рассказ о трех мечах:

- Первый меч - меч Сына Неба. Второй меч - меч Царский, а третий меч - меч Удальца.

- Каков же меч Сына Неба? - спросил его царь.

- У меча Сына Неба лезвие от Ласточкиного Потока до Великой Стены, острие - пик горы Ци, тупая сторона - от Цзинь до Вэй, чашка эфеса - Чжоу и Сун, в ножны вмешаются все варвары, все времена года, в перевязи - море Бохай, в портуpee - гора Вечности. С его помощью обуздывают пять первоэлементов, определяют преступления и достоинства, отделяют жар от холода, удерживают весну и лето, вершат дела осенью и зимой. Рубанешь этим мечом прямо - никто перед тобой не устоит, взмахнешь рукой вверх - никто вверху не удержится, вниз - никого внизу не останется, поведешь кругом - никого по сторонам не окажется. Вверху рассекает плывущие облака, внизу перережет земные веси. Только пустишь меч в ход - наведешь порядок среди царей, и вся Поднебесная покорится. Таков меч Сына Неба.

- Каков же Царский меч? - растерянно, как в тумане, спросил царь.

- Лезвием Царского меча служат мужи знающие и отважные, острием - мужи бескорыстные и честные, тупой стороной - мужи достойные и добрые, чашкой эфеса - мужи преданные и мудрые, рукоятью - мужи отваги и доблести. Рубанешь этим мечом прямо - никто перед тобой не устоит, взмахнешь вверх - никто не удержится, вниз - никого внизу не останется, поведешь кругом - никого по сторонам не окажется. Наверху он уподобляется круглому небу, чтобы послушны были все три рода светил, внизу уподобляется квадратной земле, чтобы послушны были времена года, в центре согласуется с желаниями народа, чтобы покой был во всех четырех сторонах. Только пустишь меч в ход - поразит, словно удар грома, и каждый явится, чтобы повиноваться указам государя. Таков Царский меч!

- А каков же меч Удальца? - спросил царь.

- Меч Удальца для всех, у кого волосы всклокочены, борода торчит вперед, шлемы надвинуты на глаза, у кою сердитый вид, а речь косноязычна. Кто вступает перед вами в поединок, сверху - перерезает горло, перерубает шею, снизу рассекает печень и легкие. Таков меч Удальца, который не отличается от драчливого петуха. Жизнь его может прерваться в любое утро. Для государственных дел он не годится. Ныне вы, государь, занимаете пост Сына Неба, а пользуетесь мечом Удальца. Мне, вашему

ничтожному слуге, стыдно за вас, государь. Доклад о мечях закончен, - сказал Чжуанцзы. - А теперь посидите в тишине, великий государь, и успокойте свое дыхание.

После этого царь Прекрасный три месяца не покидал дворца, а все фехтовальщики, облачившись в траур, покончили с собой.

Мы видим, что Чжуанцзы выполнил свое обещание. А что он обещал? Он, по существу, обещал продемонстрировать царю следующее: "Сделав ложный выпад, я даю противнику как будто преимущество. Но, нанося удар позже него, опережаю его в попадании".

Здесь "ложный выпад" - принятие имиджа Удальца и готовность учителя драться с любым противником. "Преимущество" царя - возможность отобрать для Чжуанцзы наиболее сильных противников, "как будто преимущество" - возможность царя самому выбрать меч для Чжуанцзы. Но воспользоваться этим преимуществом царь не успел. Его "опередил" Чжуанцзы точным ударом: рассказывая о трех мечях, Чжуанцзы разворачивал картину мира правильной стороной к царю, и тот увидел всю неприглядность своего увлечения и его последствий.

**Разворачивание картины мира не терпит торопливости и рывков.**

## **Тупик**

Представьте себе, что два человека спорят, по какой дороге лучше выбраться из лабиринта. Первый уверен, что там, куда его тянет за рукав второй, - тупик. Но убеждения не помогают, Тогда, в сердцах, он говорит: "Ну, ладно, пошли в твою сторону!". Когда второй начинает колебаться, ощущая на себе бремя ответственности, первый настаивает: "Нет уж, теперь пойдём, куда ты хотел!".

У одного молодого человека - мужа и сына - жена не ладит с его матерью. Скандалы разгорались все чаще и чаще, так что ему и домой приходить не хотелось. Каждая из женщин требовала, чтобы он не был "тряпкой", а решительно перешел бы на ее сторону. После особо крупного скандала мать слегла. И когда жена вне себя от ярости потребовала сделать выбор между ней и матерью, муж предложил вместе убить мать, поскольку другого выхода он не видел: "Она уже старая, пожила свое, а нам еще жить и жить!". Жена сперва оторопела, но шаг за шагом стала соглашаться, что это единственный выход. "А вдруг это дело откроется?" - "Не бойся, я все продумал!" - "А соседи? Они могут догадаться!" - Муж задумался. - "Да, соседи могут догадаться. Они же видят наши отношения!" Он предложил жене следующий план: "Сейчас мать как бы больная. Ты себя переломи, пойдй извинись, как будто ты раскаиваешься, предложи бульончику, словом, ухаживай, как любящая, осознавшая свое недостойное поведение невестка. Притворись хорошей невесткой на несколько недель. Соседи это увидят и скоро забудут о скандалах. Еще тебя и в пример ставить будут! Вот тогда-то мы и сделаем то, что хотели. Никто на нас и не подумает!" Убежденная его логикой, жена согласилась. Когда мать увидела, что к ее постели приближается невестка с чашкой в руке, она вся задрожала: вот и смерть моя. Не очень поверила притворству, но бульон выпила: лучше уж умереть, чем такая

жизнь. Стала ждать смерти, но почему-то почувствовала себя лучше. Потом невестка со словами "мама" принесла ей рисового отвара. Постепенно страх у матери сменился удивлением, а затем и теплой благодарностью. Когда она стала на ноги, и она стала стремиться ответить добром на добро. Через пару недель женщины уже жили душа в душу. Муж уехал по делам. Через два месяца он вернулся домой. Поскольку он уловил ситуацию, не стал тратить лишних слов.

После ужина он вынул из кармана бутылочку, высыпал содержимое в стакан, налил туда воды и отнес матери в комнату. Жена, которая в это время вязала, едва заметила это действие. Когда он вернулся, она спросила его: "Что это ты отнес матери в комнату?" Он спокойно ответил: "Яд". Жена громко вскрикнула *и задрожала всем телом. Вязание упало на пол. Но он зажал ей рот: "Прекрати шуметь! С ума сошла! Мы же договорились! Ты хорошо сыграла свою роль, все по плану!"*.

Жена упала на колени и стала умолять позвать к матери врача:

- Пожалуйста, твоя мать - хороший человек, я была не права! Не теряй времени, зови скорее врача.

- Почему раньше было не так?

- Я была глупая и упрямая...

Муж успокоил ее, объяснив, что отнес матери лекарство, а не яд. Что он просто придумал такую стратегию, чтобы решить конфликт...

**Иногда следует пройти с человеком по его картине мира, пока ему самому не станет очевидно, что он зашел в тупик.**

## **Путешествие по петле**

Несколько десятков лет назад, когда я не имел практического управленческого опыта, мне очень захотелось его получить. Я работал старшим инженером, но каких-либо подчиненных у меня не было. Поэтому я сразу согласился, когда мне предложили место заведующего отделом программирования в новой фирме. Меня, правда, смущало, что я никогда программированием не занимался и имел смутное представление о нем, но новое начальство меня успокоило: у вас будет женщина - заместитель, которая все то прекрасно таеет, а ваши знания в социологии и в управлении пригодятся. Так у меня стало тридцать подчиненных, в работе которых я никак не ориентировался. Возможно, если бы у меня был практический управленческий опыт, то я и справился бы...

Я никак не мог найти себе нишу, где я действительно был бы полезен. Вот уже и директор начал поглядывать на меня с раздражением. И вскоре отправил меня на отдаленный объект всего с двумя подчиненными на три месяца - проводить

предпроектное обследование, вникать в специфику... Я подчинился. Не успел завершить работу, как директор вызвал меня и сообщил, что решил послать меня по районам республики проводить обследование с целью определения, какую вычислительную технику и сколько на этих районных вычислительных станциях устанавливать. Я спросил, как надолго? "Года на два, на три, как справитесь. Москва настаивает на этой работе, так что готовьте договорную документацию!". Это было похоже на вежливую форму увольнения.

Я обратился на старое место работы, чтобы меня приняли обратно "хотя бы руководителем группы". Но мне ответили, что с удовольствием, но только - на ту же должность, с которой ушел, "из педагогических соображений".

Требовалось придумать стратегию. Думал и придумал. Я пришел к директору выразить согласие заняться этим ужасным обследованием и с идеями по этому поводу. То, что я согласился, да еще и есть идеи - ему понравилось. Я сказал:

- Я думал, думал... Вот я соберу все документы, посчитаю строки и столбцы, периодичность и количество знаков... все друг на друга перемножу и сложу... А что я потом с этим грузовиком данных буду делать? Как я вручную это все переработаю? Нужно, чтобы эту всю гигантскую информацию обработал компьютер. Но для этого нужна математическая модель. Вот у меня ее блок-схема. Но, чтобы построить эту модель, нужна предварительная научно-исследовательская работа. Вот техническое задание на нее!"

Директор рассмотрел подготовленные мною документы, не все в них до конца понял, но суть уловил и сказал:

- Разумно! Поедете со мной в Москву и там все объясните!

Мы вернулись из Москвы с деньгами на эту научно-исследовательскую работу и с новым штатным расписанием на следующий год, где я уже числился заместителем директора, а мне подчинялись два подразделения: отдел программирования и вновь созданный научно-исследовательский сектор. Заведовать вектором я пригласил одного своего коллегу по прежней работе. По предложенной мною тогда теме исследования он позднее защитил диссертацию "по техническим наукам".

Сразу же, как я услышал об этом грандиозном обследовании, для меня было очевидно, что это вещь ненужная и неумная, что жизнь и техника развиваются гораздо быстрее, чем это обследование закончится. Но понял также, что говорить директору об этом в той ситуации, в которой я находился, было неумно в неменьшей степени. Вот почему я предпринял такой ход.

**Иногда остановить человека, идущего по ложной картине мира, можно только плавно, постепенно закружляя его траекторию в обратном направлении.**

## Выводы

- Мы находимся в лабиринте жизни, схемой которого не владеем, У Нас есть наше субъективное представление о нем - наша картина мира. Всякое решение мы принимаем исходя из нее. Она не есть нечто застывшее, а постоянно корректируется нами в результате столкновения с неожиданностями: большими и маленькими, приятными и неприятными. Чем адекватнее наша картина мира, тем меньше неожиданностей.
- Поскольку у каждого человека - своя картина мира, свое представление о стенах лабиринта, то разумно не продавливать его сквозь стену в его картине мира, а просто эту картину поменять.
- Но прежде всего надо позаботиться об адекватности собственной картины мира, отделить в ней твердое от пустого. Чтобы отделить твердое от пустого, необходимо разглядывать детали и подробности, самому проверять то, что нетрудно проверить: потрогать, прочитать, попробовать, расспросить, пересчитать, заглянуть...
- Когда невозможно самому произвести проверку, необходимо побудить других людей производить проверку столь же добросовестно, как если бы вы сами это делали. Для этого нужно использовать их мотивацию и задавать им такие вопросы, ответить на которые возможно, лишь действительно добросовестно проверив либо явно солгав. Эти люди, обученные опытом работы с вами, будут, в свою очередь, требовать того же от других.
- Адекватная картина невозможна, если, она не включает в себя адекватные представления о картинах мира других участников ситуации. Необходимо иметь привычку ставить себя на место другого человека, наблюдать, расспрашивать... Самомнение здесь недопустимо. Важно иметь привычку и прогнозировать поведение других, даже если их поведение не представляет для вас прагматического интереса: это развивает наблюдательность и умение адекватно воспроизводить картину мира других людей.
- Для построения адекватной картины мира необходимо улавливать тонкие сигналы, в том числе и собственного тела. Необходимо помнить, что человек - умнее своей головы. В нашем подсознании есть исходный материал для построения любых адекватных картин мира. Но там же находятся и обломки устаревших неадекватных картин, т. е. готовые куски, которые уже содержат в себе пустое. Необходимо их анализировать, выискивая возможную пустоту, прежде чем использовать. Необходимо помнить, что комбинация пустого и твердого всегда даст пустое. Что перепрыгнуть пропасть на 98% и на 100% - это не одно и то же.
- Адекватная картина мира делает чудеса. Она позволяет без усилий передвигать другого человека по жизненной траектории. Это самый экономичный и экологичный способ изменения другого человека. Следующий по экономичности способ - изменение картины мира другого человека, если без такого изменения не обойтись.
- Для изменения картины мира другого необходимо выбрать одну из наиболее подходящих операций.

- Сужение картины мира и побуждение человека разглядывать детали собственной картины мира.
- Расширение картины мира, которое может побудить человека делегировать полностью или частично свою картину мира вам.
- Продление картины мира в будущее может указать человеку на пустые места в картине настоящего.
- Продление картины мира в прошлое побуждает человека изменить свою картину мира, лишая его незнания, а то и права на незнание.
- Раскрашивание картины мира - розовые, красные, голубые, серые или черные цвета - не меняет ее по существу, но может побудить человека изменить маршрут в рамках той же картины мира.
- Предъявление своей картины мира углубляет понимание человеком его картины мира, но также лишает его незнания, а то и права на незнание.
- Более сложные операции с другими картинами мира требуют предварительного построения стратагем.
- Разворачивание картины мира. Первый этап - присоединение, второй этап - плавный, без рывков разворот картины мира. Картина мира не меняется, но для человека меняются приоритеты в ней, и он выбирает другой маршрут.
- Путешествие по другой картине мира в тупик.

Этапы: первый - побуждение человека следовать в том направлении, на котором он настаивал; второй - сопровождение его до обнаружения им тупика; третий - сопровождение его в нужном направлении.

- Путешествие по петле. Первый этап - присоединение, второй этап - совместное путешествие по его картине мира с плавным воздействием на нее с тем, чтобы в результате маршрут образовал петлю с движением в обратном направлении.

---

## **СТРУКТУРА ПОВЕДЕНИЯ – Движение**

Начиная с самого рождения человек может совершать различные движения: шевелить ручками и ножками, издавать звуки, кривить свое личико и т. д. Эти движения могут быть

как внешними - видимыми "постороннему наблюдателю", даже если таковым являются приборы, так и внутренними, "наблюдать" которые можно лишь проникнув внутрь оболочки, окружающей человеческое тело.

Между внешним и внутренним движением есть связь, да еще какая! Например, если человек в плохом настроении, не намерен его менять, но его близкие или значимые для него люди заставляют его насильно улыбаться, он проявляет недовольство и "для вида" улыбается, но настроение у него "против воли" улучшается.

Говорят, что если человека лишить всякой возможности совершать внешние движения, то прекращаются и внутренние движения. И наоборот, если у человека прекратились внутренние движения, то и внешние - настолько маловероятны, что могут всерьез напугать присутствующих.

С другой стороны: эта тесная связь помогает иногда, совершая принудительно внешние движения, вызвать к жизни и движения внутренние. Примером тому является искусственное дыхание. При такой внешней связи возможно также, наблюдая внешние движения, делать заключения и о внутренних движениях и, в частности, "читать мысли".

"Чтение мыслей" немало занимает умы человеческие. В какой-то мере каждый из нас это способен делать, когда речь идет о близких людях или тех, чья картина мира нам прекрасно известна. Например, если мы боковым зрением видим, что к нам приближается затрапезного вида мужчина с небритым и сильно помятым лицом, мы проходим мимо, как бы не замечая его попытки с нами заговорить: его мысли мы вполне прочитали.

Вообще считается, что в полном смысле чтение мыслей - удел людей, наделенных сверхъестественными способностями. Однако технический прогресс постепенно догоняет и обгоняет сперва примитивные способности, а затем и "сверхъестественные" - практически в любом направлении. Вспомним, что первый - паровой - автомобиль мог шутя обогнать любой пешеход. Дальнейшее развитие полиграфа ("детектора лжи"), наделение его лазерными бесконтактными датчиками к "переводчиком" - скоро произведут революцию в человеческом обществе в части "чтения мыслей".

**Исходным материалом, из которого строится все человеческое поведение, являются движения - внешние и внутренние, между которыми существует внешняя связь.**

## **Образцы поведения**

Движения, следуя одно за другим, образуют во времени некоторую последовательность. Есть ли в этой последовательности какая-нибудь логика? Пожалуй, даже не одна.

- Не всякая последовательность движений возможна с точки зрения законов природы. Нельзя, например, подпрыгнув и ни на что затем не оперевшись, подпрыгнуть еще раз. Нельзя "на счастье" разбить бокал, а потом налить в него шампанское.



Есть инстинктивные движения и инстинктивные последовательности движений.

- Организм человека запоминает успешные (хотя бы и случайно возникшие) последовательности движений, позволившие удовлетворить какие-либо потребности. В результате запоминания вероятность появления снова именно такой последовательности возрастает.

- Человек может сознательно искать ту последовательность движений, которая могла бы удовлетворить ту или иную потребность. В случае успеха такого поиска вероятность использования в сходной ситуации именно этой последовательности очень сильно возрастает.

- Читатель может продолжить список.

При многократном повторении одной и той же последовательности движений образуется устойчивая система нервных связей - динамический стереотип. Это подобно тому, как постепенно возникает тропинка в траве, соединяющая разные "объекты". В динамическом стереотипе вся последовательность движений содержится как бы в свернутом виде.

Последовательности стереотипов также могут повторяться, и тогда появляются динамические стереотипы более высокого уровня. Затем - еще более высокого уровня. И на вершине этой иерархии находится мысль. Но и мысли, в свою очередь, образуют последовательности, закрепляемые стереотипами, которые тоже образуют иерархию. И на вершине этой иерархии находится "икс".

Одну и ту же потребность можно удовлетворить различными способами, т. е. различными последовательностями движений. Если мы все эти способы соберем в одну группу, то получим то, что называется действием. Например, "застегнуть пуговицу" мы можем различными движениями, а действие одно: застегивание пуговицы. При многократном застегивании одной и той же пуговицы пальцы сами выбирают ту последовательность движений, иначе говоря, тот способ действия, который наиболее успешен и комфортен. Этот способ закрепляется сильным стереотипом, превращаясь в "привычный способ" действия. Действие, совершаемое способом, за которым стоит сильный стереотип, будем называть "образцом поведения". Или проще: образец поведения - это действие, совершаемое привычным способом.

Образцы поведения - крепкие кирпичики, из которых строится все наше поведение. "Строительным раствором", соединяющим между собой эти кирпичики, конечно же, являются динамические стереотипы.

**Наше поведение строится из кирпичиков и раствора, где кирпичики - образцы поведения, а раствор - динамические стереотипы**

## Динамический стереотип

Благодаря динамическим стереотипам и образцам поведения нередко даже весьма нетрезвый водитель благополучно добирается до дома. Если в пути не случается ничего необычного. Выручает, как говорится, автопилот.

Стереотип мой - друг мой.

Но если что-то неожиданное все же произойдет, то беда практически неминуема. Упомянутый автопилот как раз и подведет. вспомните, как вы спускались по лестнице в темноте. Вы старались не оступиться. Но если лестница была достаточно длинной, то в самом ее конце вы все-таки оступились, несмотря на вашу бдительность. Это значит, что успел сложиться стереотип. Сперва он помогал двигаться в темноте достаточно уверенно, а потом взял и подвел. Он ведь "не знал", что лестница закончилась и он больше не нужен.

Посмотрим, как благодаря складывающемуся стереотипу из отдельных образцов поведения складывается новый образец.

Вы купили стиральную машину и читаете инструкцию. Каждый пункт инструкции, если она толково составлена, апеллирует только к тем образцам поведения, которые вы уже освоили. Прочитав инструкцию и держа ее, на всякий случай, в руках, пробуете включить машину. Для этого необходимо:

- отобрать белье для стирки;
- загрузить машину бельем;
- включить машину в сеть;
- засыпать стиральный порошок;
- выбрать соответствующий режим стирки;
- установить выбранный режим соответствующим поворотом рукоятки;
- нажать кнопку ПУСК.

Вы выполняете указанную последовательность действий, сверяясь с инструкцией. Между действиями у вас возникает технологическая пауза. Во время нее вы сверяетесь с инструкцией, выражаете досаду или восторг, советуетесь с ближними по поводу толкования пунктов инструкции, просто суетитесь или же медлите. Если вас отвлечет в середине "процесса" посторонним разговором, то вам это очень мешает. Возможно даже, что вам все придется начинать с самого начала.

Но вот - ура! - машина заработала. Когда вы включаете машину в следующий раз, вы действуете более уверенно, технологические паузы становятся короче. И наконец, когда вы машину полностью освоили, паузы сокращаются до нуля, а вы можете, включая машину, беседовать на посторонние темы по мобильному телефону или жевать бутерброд, и это вам не будет помехой.

Вот теперь динамический стереотип включения стиральной машины у вас полностью сложился, а значит, в вашем поведенческом арсенале появился новый образец поведения: "включение стиральной машины".

**Новый образец поведения - это такая комбинация старых образцов, при выполнении которой не возникает необходимости в каких-либо технологических паузах.**

## **Неправильная буква**

Милиция разыскивала машинистку, которая печатала листовки запрещенной законом религиозной секты. Листовки давали понять, что при печати использовалась пишущая машинка довольно старого образца и с отломанной буквой "с", поскольку везде в тексте вместо нее использовалась буква "е". На подозрении была одна женщина, но никаких улик против нее не имелось.

Ее пригласили в небольшую комнату в отделении милиции на допрос к пожилому, интеллигентного вида милиционеру. Только он начал свою неторопливую беседу, как в комнату влетел молодой сотрудник в явном возбуждении.

- Что делать! Что делать! - запричитал он. - Начальство ждет, а приказ отпечатать некому - машинистку отпустили до конца дня! Слушай, ты умеешь печатать?

Пожилой лишь беспомощно развел руками. - Может, вы можете напечатать? Там всего полстранички!

Женщина неопределенно пожала плечами.

- Ну, пожалуйста, всего полстранички, это в соседней комнате! Вы нас так выручите!

Женщина не могла отказать в такой ситуации, прошла в соседний кабинет и села за пишущую машинку. Это была машинка того же типа, как и та, на которой печатались листовки.

Когда она закончила печатать, у нее опустились руки: везде вместо буквы "с" она напечатала "е".

Ее подвел прочно сложившийся динамический стереотип. Она же знала, в каком учреждении находится. Знала, что при наличии улики ее ждет уголовное наказание. Она видела, что машинка, на которой ей предложили печатать, того же типа, как и та, которую она прятала. И все же ничего не смогла с собой поделывать: стереотип оказался сильнее ее.

Стереотип мой - враг мой.

Стереотип сидит не в пальцах и не в мышцах - он разлит по всему телу. Если вы начнете писать ногой или зубами, элементы вашего почерка, по которым он опознаваем, все равно сохраняются в вашем письме. Память стереотипа крепче, чем "обычная" память.

Вас могут спросить: "В каком ящике стола вы держите калькулятор?"

Вы говорите: "Второй сверху, или нет, третий. Он всегда на одном и том же месте. В общем, не в самом верхнем и не в самом нижнем. Поищи!"

Но когда сами садитесь за свой стол, вам искать не приходится: рука сама безошибочно вынимает калькулятор.

Рука знает, где он, но не умеет рассказать голове. На самом деле, не рука знает, а знает наше подсознание, которое знает все на свете и даже умеет говорить, только мы этот язык плоховато понимаем.

Недавно я сбрил усы, чтобы поменять имидж. (Без периодической смены имиджа человек хуже развивается.) Раньше, когда я причесывался, то и усы причесывал. А теперь, когда их нет, я периодически их все-таки причесываю, но скоро отвыкну.

Курильщик (враг человечества), куря сигарету, иногда ловит себя на желании закурить, забыв, что уже курит.

Вообще, вредные привычки вредны не только потому, что они вообще вредны, а еще и потому, что они могут показать свою бесцеремонную власть над нами в самый неподходящий для нас момент.

**Динамический стереотип сильнее человека, сильнее в том смысле, что сразу избавиться от него невозможно, необходимо время и труд.**

## **Умный рабби и мудрая птица**

Мы говорили о иерархии стереотипов и о том, что они влияют не только на наше внешнее поведение, но и на мысли. Вспомним про пустое в картине мира милиционера, который

не мог понять, кто именно дерется. Пустое образовалось на перекрестке двух его стереотипов: привычки представлять себе профессора мужчиной и привычки примерять ситуацию на себя.

А теперь обратим взор на стереотипы еще более высокого порядка.

Как-то раз по дороге домой рабби купил живую птицу и нес ее к себе, с удовольствием представляя, как вкусно он ее съест.

- И не думай о таких вещах! - вдруг сказал птица.

Рабби испугался и спросил:

- Что я слышу - ты говоришь?!

- Да, я необычная птица. Я тоже рабби - в мире птиц. Я могу дать тебе три совета, если пообещаешь отпустить меня на свободу.

Рабби согласился. Птица сказала:

- Первый совет - никогда не верь никакой чепухе, кто бы ни говорил тебе о ней. Это может быть великий человек, с властью и авторитетом, но если он говорит что-либо абсурдное, не верь этому!

Рабби сказал: "Правильно!" Птица продолжила:

- Второй совет - что бы ты ни делал, никогда не пытайся делать невозможное, так как тогда ты проиграешь. Всегда знай свой предел. Тот, кто знает свой предел, мудр. А тот, кто выходит за свои пределы, становится дураком!

Рабби согласился и сказал: "Правильно!"

- И вот третий мой совет - если ты сделаешь что-то хорошее, никогда не жалея об этом. Жалей только о том, что плохо.

Советы были чудесны, поэтому птица была отпущена. Радостный рабби шел домой и про себя думал: "Это хороший материал для проповеди. На следующей неделе, когда я буду говорить, я дам эти три совета! Я напишу их на стене своего дома, и напишу их на своем столе, чтобы помнить их. Эти три правила могут изменить человека.

Вдруг птица, взлетевшая на ветку большого дерева, начала так громко смеяться, что рабби спросил: "В чем дело?!"

- Ты - дурак! - сказала птица. - В моем желудке - драгоценный алмаз. Если бы ты убил меня, ты стал бы самым богатым человеком в мире!

Рабби пожалел в душе: "Действительно, я глуп, - я поверил этой птице!". Он бросил книги, которые нес, и начал карабкаться на дерево. Он был уже старым человеком и никогда раньше не лазил по деревьям. И чем выше он взбирался, тем выше на следующую ветку перелетала птица. Наконец, он достиг самой верхушки, и он почти схватил птицу. Но она улетела, а рабби не удержался и упал. Он очень сильно ушибся, ему было трудно даже приподняться. А птица снова прилетела на нижнюю ветку и сказала:

- Ты поверил ерунде: разве, может быть у птицы в желудке драгоценный алмаз? Ты пытался сделать не возможное: не умея даже лазать по деревьям, поймать свободную птицу голыми руками. И, наконец, ты пожалел о том добром деле, которое сделал: отпустил меня на волю, как и обещал.

А теперь иди и читай на следующей неделе свою проповедь!

Птица поступила с человеком жестоко, заставив упасть на землю с высоты его завышенных представлений о своих моральных качествах. Духовная бедность и духовное богатство определяются не рассуждениями, а реальным поведением, которое, в свою очередь, является заложником наших динамических стереотипов.

Генри Форд сказал: "Бедность происходит от перетаскивания мертвых грузов".

Мертвые грузы - это не только ненужные, бесполезные вещи, транспортировка и хранение которых обходится значительно дороже их самих, но и стереотипы любой природы: и мысли, и взгляды, и технологии, время которых прошло, и человеческие связи, себя, к сожалению, и не по нашей вине, исчерпавшие.

**Многие попытки измениться разбиваются о нагромождение старых стереотипов в подсознании - пустых мест в картине мира.**

## **Сборка и разборка образцов поведения**

В конце прошлого века Фредерик Тейлор заметил, что на одних и тех же работах рабочие, стремящиеся сделать как можно больше теми приемами работы, которые кажутся им наиболее подходящими, могут увеличить свою выработку в четыре раза, если их отучить от прежних приемов работы и научить новым, научно обоснованным приемам. Система Тейлора произвела революцию в менеджменте.

Однако обучение рабочего - дело непростое. Тейлор сначала разбирал старые приемы работы "на запчасти", конструировал новый образец из элементарных движений, тренировал рабочих на выполнение этих элементарных движений, превращая их в образец поведения, а уж затем заставляя их осваивать новый образец, соединяя

разученные образцы во все более длинную цепочку, добиваясь появления нового динамического стереотипа.

Достаточно сказать, что в некоторых случаях он привязывал к руке рабочего фонарик, заставляя выполнять в темноте необходимые движения таким образом, чтобы луч фонарика скользил быстро и точно по нарисованной на экране кривой.

А где взять фонарик и куда его привязать, когда мы имеем дело со стереотипами более высокого уровня?! Трудно обучать человека новому образцу поведения, но, наверное, еще сложнее разрушить старый образец, если он мешает правильному освоению нового. Помните Шуру Балаганова с его привычкой шарить по чужим карманам?

Именно потому, что разрушить старые образцы практически невозможно, многие учителя предпочитают иметь дело с "чистым листом". Если уже начали неправильно, хотя и бойко говорить на иностранном языке, то - лучше бы и не начинали. Примерно так может подумать ваша "англичанка" ("немка", "французенка" - нужное подставить), вздыхая.

Студентам говорят: забудьте то, чему вас учили в школе! Молодым специалистам говорят: забудьте все, чему вас учили в институте! А кто скажет вам: забудьте все, чему вас учила жизнь! А эти слова надо вовремя расслышать. Это и означает - очистить свое сознание от знания. В том числе - от знания неявного, покоящегося в виде обломков прежних картин мира в подсознании, разобрать образец прежней подсознательной деятельности на запчасти, не перетаскивать мертвые грузы.

Но так же, как рабочий Тейлора должен не по ходу дела осваивать новый образец, а пройти специальный этап ученичества, когда все "в разобранном виде и еще не собрано", так и в более сложных случаях, чем физический труд, необходим этап ученичества, когда "все разобрано и ничего не собрано". Чтобы перепрыгнуть канаву, надо отойти назад, чтобы было место для разбега. Этот отход назад - очень многих пугает.

"Ведь я надеялся двигаться вперед, а мне предлагают двигаться назад, я там уже был", "мы это проходили", - думает с раздражением ученик и - топчется на месте. Что лучше, если мы сложили неправильно парашют, - начать его переключивать и задержать свой гордый полет, или взять, как есть, может, и ничего?..

Мы в той мере готовы к освоению нового в какой-либо области, в какой мы стали ребенком, у которого еще нет никаких стереотипов в этом деле и который с открытыми и наивными глазами смотрит на предмет, последовательно проходя все три стадии ученичества.

**Разборка старых образцов (что не менее важно, чем сборка новых) достигается в тренировке прерывания старого образца до его завершения: пошел, сделал шаг и забыл, куда и зачем шел...**

**Ситуация**

Наша картина мира столь велика, что сознание не в состоянии охватить ее сразу целиком. Оно, словно лучом фонарика, высвечивает ее небольшую часть, которую называют "ситуацией". Когда луч фонарика широк, мы обзираем большую часть картины мира, но без деталей. Когда луч узок, то мы можем разглядывать детали.

Когда кто-то начинает нам что-то говорить о деталях, мы должны или сузить луч своего сознания и высветить эти детали, и у нас пройдет как бы сужение картины мира, либо отказаться от диалога. Проиигнорировать возможность его ведения. И, наоборот, если речь идет о масштабах, объемных в пространстве и времени вещах и событиях, это может привести к своего рода расширению нашей картины мира.

Подобно тому, как два человека ходят по темному лесу, оба с фонариками, но каждый высвечивает что-то свое. И если кто-то из них начинает обсуждать увиденное, то и второй направляет свой луч в то же место, если ему это обсуждение интересно или по каким-то причинам от него невозможно уклониться.

То, что видит каждый из них, является для него ситуацией. И пока его луч не двинется дальше и не высветит нечто иное, человек находится для себя в одной и той же ситуации, или, как говорят, в ситуации "здесь и теперь".

В театре, с его условностями, считается, что картина мира зрителя определяется ситуацией, которую он видит и слышит, глядя на сцену. Его "лучом сознания" водит постановщик. Этот луч замирает на некоторое время, пока длятся события "здесь и теперь", а затем делает движение в другое место и опять замирает. "Здесь и теперь" длится в театре до тех пор, пока одно "явление" не сменится другим. Чем же отличается одно явление от другого? Тем, что кто-то из персонажей входит или уходит со сцены.

Почему это так важно, что стало принципом разделения картин на явления? Потому, что изменился состав участников событий. Пока состав участников не меняется, у них имеется общая картина мира. А когда кто-то входит или выходит, картина мира невольно изменяется для каждого из участников: что-то при этом новом персонаже нельзя говорить или делать, а без него - можно; пришедший может сообщить нечто, что уточнит или изменит картину мира присутствующих; ушедший может поделиться своей картиной мира с кем-то из значимых для присутствующих персон и т. д.

До смены явления события имеют обратимый характер, все еще можно переиграть, а когда явление заканчивается - все, уже не переиграешь. Поэтому в театре явления могут разделяться не только в связи с приходом-уходом нового персонажа, но и с возникновением каких-либо необратимых событий: разбита ценная вещь, кто-то открыл страшную тайну, в результате чего роли перераспределились необратимым образом, или кто-то упал в обморок и т.д.

Таким образом, ситуация длится до тех пор, пока не возникло каких-либо необратимых событий, делающих невозможным возврат к картине мира, имевшей место до наступления этих событий. После этого началась новая ситуация.

Соответственно время для нас оказывается структурированным. Настоящее - это то, что происходит здесь и теперь. Будущее начнется с новой ситуацией. А прошлое - то, что закончилось с наступлением ситуации "здесь и теперь". Эта последовательность



обозначается чередой явлений.

**Ситуация - это наша картина мира, ограниченная двумя соседними, необратимыми во времени событиями.**

## **Счастливые часов не наблюдают**

Смена ситуаций означает изменение картины мира. Она может быть вызвана различными причинами:

- сам человек предпринял какие-либо действия;
- другие люди произвели какие-либо значимые для него действия;
- изменилось физическое состояние окружающей среды;
- произошли какие-либо значимые для человека изменения его организма.

Если ничего этого не произошло, то время для человека субъективно останавливается. И если картина мира его удовлетворяет, то он стремится ничего не менять, чтобы эта картина мира сохранялась как можно дольше. Но если ничего не меняется и ничего не менять, то и время, субъективно остановившись, пролетает, как одно мгновение. Счастливые часов не наблюдают.

Когда все очень хорошо, нельзя ничего менять. Даже если само по себе изменение - в лучшую сторону, оно всегда рискованно: может измениться картина мира, и неизвестно, что еще такого высветит фонарик на новом месте. Да и время напомнит о себе. "Лучшее - враг хорошего!" Поэтому самое лучшее счастье - молчаливое и неподвижное, когда время останавливается.

И наоборот.

Если картина мира нам крайне неприятна и мы непрестанно стараемся из нее выйти, предпринимая произвольно или непроизвольно незначительные действия, недостаточные для того, чтобы радикально изменить картину мира на положительную, но достаточные для того, чтобы изменить ее на близкую по сути, но все же иную: ведь в прежней картине мира очередная попытка ее изменить казалась обнадеживающей - потому-то мы ее и предприняли, а в новой, "соседней" картине мира эта попытка уже обнадеживающей не кажется, так как потерпела неудачу. Эти - как дрожание фонарика: ничего особо нового не высвечивает, а счетчик времени субъективно быстро крутится. Поэтому-то в неприятной ситуации время тянется субъективно крайне долго, хотя объективно его проходит не так уж много. Поэтому и в неприятной ситуации суета ее лишь усугубляет. И в этом случае молчание и неподвижность - оцепенение есть лучший способ пережить неприятную ситуацию, если уж все равно ее предстоит пережить.

Именно поэтому так не любят пустого сочувствия, неуместных попыток развеселить, просто всякого беспокойства. Именно это заставляет людей иногда уединяться в своем горе, так сказать, "оцепенеть". А ценят того, кто, находясь рядом, сумеет оградить от чужого беспокойства или наоборот, резко изменить ситуацию - твердой рукой передвинуть луч фонаря на другое место картины мира.

Знакомая ситуация: вы приехали отдыхать на новый курорт на пару недель. Ситуация для вас приятная. Вначале все было новым, буквально все - и место, и меню, и инфраструктура, и люди, и "правила игры". Картина мира быстро меняется, субъективный счетчик времени быстро крутится, и через три дня вы говорите: "О, я как будто уже целый месяц здесь!" Затем ситуация постепенно становится стабильней, счетчик замедляет обороты и почти останавливается. Накануне отъезда вы говорите: "Надо же! Как будто вчера приехал!"

**Если хотите повлиять на ощущение человеком продолжительности времени, регулируйте для него темп смены картин мира и степень приятности пребывания в ситуации.**

## **Социальные ожидания**

Каждый человек имеет свой арсенал образцов поведения, которыми он владеет. Среди этих образцов есть простые и сложные. Сложные при необходимости могут быть разбиты на части технологическими паузами, причем разбиты произвольно. А простые - потому и простые, что так сцементированы динамическим стереотипом, что на части сам человек разложить их не может без специальных усилий, а иногда - и тренировки. Они могут быть разбиты на части в обычном случае лишь каким-то физическим препятствием.

Между любыми двумя людьми существуют сходство и различие в смысле образцов поведения: какая-то часть образцов у них общая, т. е. и тот и другой имеют в своем арсенале один и тот же образец, а какая-то - различная, у одного - одни образцы, у другого - другие. В общей части в том числе имеются и сложные образцы. Благодаря этому, когда один человек, наблюдая действия другого, видит начало исполнения общего сложного образца, он может предугадать и продолжение этого образца, и ту потребность, которую тот, другой, намеревается удовлетворить.

Подобно тому, как когда мы смотрим старый фильм и не помним, видели ли мы его когда-нибудь. Сначала мы ощущаем нечто знакомое. Однако многие фильмы в своих фрагментах - ну уж очень похожи друг на друга! Поэтому мы сомневаемся. Затем внутри нас растет потребность предугадать действие героев. Вначале это нам то удается, то нет (старая картина мира всплывает постепенно). Но с какого-то этапа степень нашего "передвижения" становится такой, что мы не сомневаемся: это не мы такие умные, а просто мы видели этот фильм. Сличается, конечно, что это "мы такие умные" потому, что фильм плохой.

Когда человек по началам сложных образцов "опознает" эти образцы, то он ожидает от другого человека и продолжения начатого поведения. Такого рода ожидания и есть "социальные ожидания". Если наши социальные ожидания в отношении какого-либо человека оправдываются, то мы можем заблаговременно "пристроить" свое поведение к

поведению другого, как в положительном, так и в отрицательном смысле.

Человек, распознав и предсказав дальнейшие действия другого, может выбрать один из трех вариантов собственного поведения:

невмешательство - такое поведение, которое не повышает и не понижает вероятность успешного завершения начатых действий другого;

помощь - такое поведение, которое повышает вероятность успешного завершения действий другого (частным случаем повышения вероятности завершения является ускорение завершения, поскольку в любой момент что-то может помешать);

противодействие - такое поведение, которое понижает вероятность завершения действия другого.

Границы между этими вариантами весьма размыты; Социальные ожидания могут оправдаться не вполне Точно. Или можно не учесть, что правильно опознанный сложный образец может являться составной частью еще более сложного образца/и помощь может помешать успешному завершению этих других частей. Им также может помешать невмешательство или, наоборот, помочь противодействие. Поэтому людям довольно трудно начать сразу же успешно взаимодействовать. Войти в конфликт, конечно, проще, но здесь необходимо сначала сориентироваться.

**Социальные ожидания – та часть нашей картины мира, которая предсказывает действия других людей в настоящем и будущем.**

## **Тушечница**

Один чиновник был призван ко двору и жил в столице, ожидая назначения на должность. Как-то, слоняясь без дела, он зашел на столичный рынок и в одной лавке увидел каменную тушечницу (поделюсь догадкой с читателем, если он в этом нуждается: тушечница - чернильница, куда заливают тушь). На поверхности тушечница имела выпуклость размером с горошину. В центре эта выпуклость была черна, как маленький уголек, а по окружности обрамлялась тончайшим бледно-желтым орнаментом. По внешнему виду она очень напоминала глаз птицы, которую люди называют хохлатой майной. Это была знаменитая тушечница "Глаз хохлатой майны".

Чиновник пришел от нее в восторг, но цена тушечницы оказалась чересчур высокой. Сколько он не торговался, купец никак не соглашался уступить. Ему ничего не оставалось, как с сожалением положить тушечницу на прилавок и, покачивая головой от досады, уйти. На обратном пути он снова и снова спрашивал себя, правильно ли он поступил, отказавшись от тушечницы. И когда он подошел к гостинице, решение его наконец созрело. Войдя в свою комнату, он достал слиток серебра, отдал его своему помощнику и велел немедленно идти на рынок, чтобы выкупить тушечницу.

Прошло немного времени, и в дверях его комнаты показался довольный помощник с тушечницей в руках. Чиновник поспешил ему навстречу, глянул на тушечницу и... похолодел. Это была совсем не та тушечница, которую он только что торговал.

- Почему ты принес не ту тушечницу, о которой я тебе говорил? Ты что, ошибся? - вырвалось у чиновника.

- Нет, не ошибся, что вы, - убежденно сказал помощник. - Это именно та тушечница.

Чиновник еще раз внимательно посмотрел на нее, пытаясь отыскать "глаз хохлатой майны", но его не было.

- Нет, на той тушечнице я ясно видел глаз хохлатой майны, почему же здесь его нет?

- А - а, вы имеете в виду тот глаз, - протянул помощник. - Мне не понравилось, что на тушечнице был такой выступ. А тут как раз у каменщика выдалась свободная минутка. У меня оставалось еще не много денег, и я попросил его сточить этот выступ, похожий на глаз.

- Э -х-х! - в отчаянии воскликнул чиновник, но ничего уже нельзя было поделать.

Помощник хотел оказать "помощь", а оказал "противодействие", да еще какое! Почему же так случилось?

Что касается помощника, то здесь все ясно: иной культурный и эстетический уровень, нет представления о реальной стоимости вещей, деньги чужие... Ну, а чиновник? Что он сделал не так?

Во-первых, не объяснил, почему ему нужна именно эта тушечница (для штатной ситуации это излишне, а для нештатной - нужно, на всякий случай).

Во-вторых, почему не пошел сам? Устал? Нет. Не подобает? Нет. Не пошел потому, что колебания - "братъ - не - братъ" - еще оставались, и, послав помощника с деньгами, он отрезал себе дорогу к отступлению. Ценой за прекращение собственных колебаний явилась ошибка помощника.

**Иногда, боясь за себя, опасаясь собственных колебаний, мы вверяем серьезное дело другому, пребывающему в спокойном состоянии, и проваливаемся: потому-то тот и был спокоен, что дело-то "чужое".**

## Роль

Люди заинтересованы иметь адекватные социальные ожидания в отношении других участников ситуации, поскольку без этого другие могут вольно или невольно им препятствовать. Предвидение возможных препятствий позволяет выбрать тот способ достижения цели (удовлетворения потребности), который учитывает эти препятствия. И наоборот. Предвидение возможности получения помощи может позволить тем вероятнее эту помощь получить.

Все стороны заинтересованы в адекватных социальных ожиданиях. Однако это не означает, что во всех случаях человек заинтересован в том, чтобы другие имели в отношении него адекватные социальные ожидания. Здесь может быть несколько вариантов:

- Обе стороны заинтересованы в том, чтобы помочь другому иметь адекватные социальные ожидания, и стараются этим ожиданиям соответствовать. Это - ситуация **сотрудничества**.

- Одна сторона заинтересована в том, чтобы другая имела адекватные социальные ожидания, а другой - безразлично. Это - ситуация **односторонней зависимости**.

- Одна сторона заинтересована в адекватных социальных ожиданиях другой, а вторая не заинтересована, чтобы социальные ожидания первой были адекватны. Это - ситуация **дистанцирования** от навязывания "сотрудничества".

- Обе стороны безразличны к тому, насколько социальные ожидания другой стороны адекватны. Это - ситуация **взаимно безразличия**, незаинтересованности друг в друге.

- Обе стороны заинтересованы в отсутствии у противоположной стороны адекватных социальных ожиданий. Это - ситуация **борьбы**.

Вспомним ситуацию, когда мне пришлось в своей экономической записке поместить в качестве эпиграфа стихотворение. Эта ситуация точно соответствует третьей позиции в приведенном перечне. Если два человека находятся в ситуации сотрудничества в смысле взаимных социальных ожиданий, то для каждого из них оказывается возможным построение сложных "псевдообразцов" поведения, состоящих из его собственных образцов и встроенных с ними в одну последовательную цепочку социальных ожиданий партнера. Разумеется, партнер (или потенциальный партнер) должен эти ожидания достаточно часто оправдывать. Иначе не сложится динамический стереотип, объединяющий этот сложный псевдообразец, который называется **ролью**. Собственно, и партнер, чтобы оправдать социальные ожидания первой стороны, должен аналогичным образом исполнять вторую роль, дополняющую первую. Эти две роли, как переплетенные пальцы двух рук, взаимно поддерживают друг друга.

Два человека, даже впервые встретившись, не могут не исполнять ролей друг по отношению к другу, поскольку именно по ролевому поведению каждый из них узнает, что он имеет дело с человеком, а не с привидением, чучелом или "пришельцем". А значит, между двумя любыми людьми обязательно есть ролевое соотношение, внутри которого

они сотрудничают, даже если им это и не очевидно.

**Человека делает человеком умение исполнять роли; чем больше ролей он способен исполнять, чем легче ему устанавливать отношения сотрудничества с людьми любого уровня и обычаев, любой ментальности.**

## **Управленческая борьба, борьба и война**

Борьба является неотъемлемой частью всякого общения людей. Она может вестись:

- против кого-либо, против чего-либо;
- за кого-то или за что-то;
- вместо кого-то или вместо чего-то;
- потому что или для того, чтобы;
- и еще как-нибудь.

В борьбе есть процесс и есть результат. Иногда двигателем борьбы является сам процесс, иногда - превосхищаемый результат.

В борьбе неизменно присутствуют три основные картины мира:

- картина мира одной из враждующих сторон;
- картина мира другой враждующей стороны;
- картина мира третьей стороны, которой может и

не быть, но которая может иногда появиться совершенно неожиданно.

Разумеется, каждая из этих сторон имеет в своей картине мира и представление о картинах мира других сторон. Каждый момент времени в борьбе что-то изменяется и достаточно часто изменяется необратимо.

То, что конкретная враждующая сторона в своей картине мира видит как свою главную задачу в борьбе на конкретном ее этапе (проще говоря, то, за что она сейчас борется), вслед за Сунь Цзы назовем выгодой.

У враждующих сторон свои представления об этапах могут совпадать, а могут и не совпадать. Когда они совпадают, то после их завершения обе стороны нуждаются в передышке, и возникает перемирие.

Если в картинах мира обеих враждующих сторон в качестве выгоды присутствует нанесение необратимого физического ущерба другой стороне, то борьба превращается в войну. Окончательной выгодой в любой войне является заключение мира на определенных условиях.

Если в картинах мира враждующих сторон присутствует ограничение в виде недопустимости нанесения необратимого физического ущерба другой стороне, то борьба превращается в управленческую борьбу.

Особым видом борьбы является спортивная борьба, которая является борьбой в узком ограниченном смысле: она ограничена правилами, фиксированными критериями успеха (выгоды) и временем. Реальная спортивная борьба выплескивается за рамки этих ограничений и содержит элементы управленческой борьбы, просто борьбы, а иногда и войны.

Ведение управленческой борьбы позволяет разрешить конфликт интересов наиболее цивилизованным образом. Во всякой борьбе и войне потери сторон минимизируются в той мере, в которой акцент переносится именно на управленческую борьбу.

Причиной всякой борьбы или войны (в дальнейшем мы не будем различать эти понятия - уже сделанного разъяснения по поводу их различия вполне достаточно) является отнюдь не желание получить выгоду, хотя это желание по определению имеется, а различие прогнозов по поводу тех условий, на которых в итоге будет заключен мир.

Разве участники второй мировой войны не изменили бы своих намерений, если бы точно знали, чем эта война для них закончится?!

Когда прогнозы сторон совпадают, борьба прекращается.

**Управленческая борьба позволяет уберечь конфликтующие стороны от более жестких видов борьбы, в том числе от войны.**

## **Деловая и позиционная борьба**

Борьбу можно разделить на деловую и позиционную, подобно тому, как на войне различают бой и маневр.

По фон Клаузевицу бой является измерением духовных и физических сил враждующих сторон путем их непосредственного столкновения.

Очевидно, что духовные силы - достаточно широкое понятие, включающее в себя и моральные, и интеллектуальные, и волевые качества, и, конечно, мотивацию.

Но можно ли было бы измерять силы, если бы в картинах мира сторон не было бы единства в понимании выгоды?! Нет, в этом случае измерения не получается.

Поэтому деловая борьба (или бой) возникает тогда и в той мере, когда и в какой мере имеет место:

- единство сторон в понимании выгоды;

- различие в прогнозе сторон на результаты борьбы (кому достанется выгода).

Благодаря деловой борьбе (бою) происходит измерительная процедура, и ее результаты содержат элементы неожиданного (по меньшей мере, для одной из сторон), что, в свою очередь, изменяет картину мира на более адекватную.

И наоборот.

Когда хотят уточнить свою картину мира, ввязываются в деловую борьбу (бой). В этом случае выгодой является более адекватная картина мира. На войне именно с этой целью проводят разведку боем. По этой же причине подростки (возраст, когда разрозненные картинки мира объединяются в целостную картину мира, и актуальность ее адекватности чрезвычайно высока) дерутся между собой чаще, чем иные возрастные категории.

Маневром (позиционной борьбой) достигается придание применяемым силам той или иной формы. Дело ведь не в том, чтобы быть сильнее противника всегда и везде. Необходимо быть сильнее его лишь в нужное время и в нужном месте, а в другое время и в другом месте можно быть и вполне слабее.

Вот именно это - в нужное время и в нужном месте - и обеспечивается позиционной борьбой (маневрированием).

Рассмотрим различие между деловой и позиционной борьбой на примере.

Холодной зимой приехали по делам в Москву двое незнакомых мужчин, и случай поселил их в одном номере гостиницы. Вечером оба почти одновременно вернулись в номер. Москва - большой, тяжелый, особенно в мороз, город, большие расстояния и массы толкущегося народа: оба сильно устали. Оба, сняв пиджаки и обувь, вытянулись на своих кроватях: один - у окна, а другой - напротив. Лежат, молчат.

Один, который напротив окна, говорит: "Что-то душновато у нас!" А и правда: форточка весь день была закрыта, а батареи греют вовсю.



Тот, что у окна, поднимается и открывает форточку. И снова ложится. Снова оба молчат. "Вроде бы и проветрилось!" - снова говорит тот, что напротив окна. А и правда: морозный воздух наполнил комнату, и тот, кто у окна, чувствует это очень хорошо.

Он поднимается и закрывает форточку. Снова оба молчат.

"А что это у нас радио молчит?!" - то ли спрашивает, то ли сожалеет тот, кто напротив окна. А радио - рядом с головой того, кто у окна. Он протягивает руку, включает радио. И правда: льется чарующая музыка. Но тот, кто у окна, чувствуете центре груди некое томление: как-то все логично, но не нравится ему это все.

Он решает развезаться, сходить в буфет и попить чайку. Он встает, обувается, одевает пиджак. Но только открывает дверь, как его догоняет голос: "Вы в буфет?! Займите, пожалуйста, и мне очередь!"

И тут ему становится уже совсем плохо. Он чувствует, что необходимо что-то предпринять: он оказался вовлеченным в позиционную борьбу.

Здесь мы остановимся на важном различии позиционной и деловой борьбы.

- Всякий успех в позиционной борьбе является мотивацией для ее продолжения до победного конца. Пытаться искать в ней компромисс - неразумно, поскольку всякая уступка - лишь распаляет аппетит наступающей стороны. Если в нашем примере тот, кто был у окна, решит, что он сейчас, так и быть, пойдет, займет очередь и тогда его агрессивный сосед удовлетворится и прекратит наступление, он сильно ошибется.

Скорее сосед скажет: "Вам не трудно?! Будьте другом, передайте сахарницу, пожалуйста!" - указывая рукой на сахарницу на соседнем столике, отчетливо видя, что сахарница пуста, и тому, кто был у окна, придется идти раздобывать у буфетчицы сахар. Потому что, если он захочет уклониться и сообщить соседу, что сахарница пуста, то обнаружит, что тот его не слышит, поскольку наклонился и зашнуровывает ботинок. И так - до бесконечности.

В деловой борьбе - наоборот. Успех одной из сторон может обеспечить выполнение главной функции - измерения сил сторон и повышения адекватности картин мира. И как только прогнозы сторон на возможные результаты продолжения борьбы более или менее совпадут, возможны переговоры и поиски компромисса - это будет разумно, поскольку позволит сократить потери с обеих сторон.

Но что может явиться выгодой для обеих сторон? А что вызвало сперва томление, а затем и совсем уже плохое самочувствие у того, кто был у окна? Конечно же, ощущение себя в несимпатичной для себя роли. Поэтому выгода в деловой борьбе это всегда - ролевое распределение.

Если тот, кто был у окна, действительно хочет выбраться из несимпатичного для него ролевого распределения, то у него имеется возможность:

- Или включиться в позиционную борьбу. Например, как бы не расслышав: "Да, в буфет. Вы правильно делаете, что туда не идете. Чай, знаете ли, скорее вреден, чем полезен. Особенно - с сахаром. Завидую вам, что вы можете воздержаться. А я вот не могу - привык!" - и выйти.

- Или начать деловую борьбу. Например: "Разумеется, займу. А вы, когда будете уходить, откройте, пожалуйста, снова форточку! Пусть без нас проветривается! Я могу надеяться?!" - И, стоя в дверях, дожидаться ответа. Дождаться - значит смотреть с доброжелательной улыбкой прямо в глаза и держать паузу.

Есть люди, которые мастерски ведут позиционную борьбу. Как правило, они не выдерживают деловой борьбы. И, с другой стороны, многие из тех, кто психологически прочен и успешно ведет деловую борьбу, не обладают достаточным умением вести позиционную борьбу.

Макиавелли говорит по этому поводу, что "Лев очень сильный зверь, но попадает в капканы. Лиса более слабый, но хитрый зверь, и умеет обходить капканы. Руководитель должен быть подобен и льву и лисе одновременно: быть сильным и уметь обходить капканы".

**Различение деловой и позиционной борьбы позволяет эффективно использовать возможности компромисса и минимизировать затраты на ведение борьбы.**

## **Борьба за прошлое, настоящее и будущее**

Мы говорили о том, что настоящее - это не есть один миг (между прошлым и будущим), а это явление, которое длится от одного необратимого события (в картине мира участника) до другого необратимого события. Иногда это - действительно, только миг (автомобильная авария), иногда - часы, дни, годы и столетия (геополитика).

Соответственно: прошлое - то, что предшествовало настоящему, будущее - то, что следует за ним.

Важно различать не только деловую и позиционную борьбу, но и еще три ее вида: борьбу за прошлое, настоящее и будущее.

- Борьба за прошлое характеризуется своей бессмысленностью. Например, я борюсь с тобой за то, чтобы твой прадедушка не убил (как он это сделал в прошлом) моего прапрадедушку. И буду бороться до тех пор, пока не добьюсь своего.

Здесь бессмысленность борьбы налицо. Самый яркий пример такой бессмысленной борьбы - это месть. Борьба за прошлое содержит элемент сумасшествия, и наоборот, говорят, сумасшедшие легко вступают в борьбу за прошлое. Однако дело обстоит не так просто. Борьба за прошлое имеет обыкновение переодеваться в одежды борьбы за

будущее,

Например, забрался ребенок высоко на дерево, а отец внизу требует, чтобы ребенок спустился, и грозит ему наказанием, поскольку с дерева можно упасть. Ребенок же "упорствует" и не спускается, потому что ему "страшно смотреть вниз". Понятно, что это - борьба за прошлое, поскольку угроза не способствует безопасности спуска. А отцу кажется, что он борется именно за будущее.

В этом смысле все мы в той или иной степени боремся за прошлое. И толкают нас на это, разумеется, эмоции. Именно поэтому "борьба должна быть бесстрашной".

- Борьба за настоящее характеризуется особой жесткостью, сравнительно легко переходя к "рукоприкладству" (в буквальном смысле). Например, мать говорит дочери: "Уже поздно, и ты никуда не пойдешь!" - и закрывает дверь. "Нет, пойду!" - упрямо отвечает дочь и тянет ту же дверь, пытаясь преодолеть мамино физическое сопротивление.

Жесткость борьбы за настоящее проистекает из обратимости результатов борьбы в настоящем. Пока есть надежда на иной результат, проигрывающая сторона прикладывает максимум усилий, чтобы изменить настоящее. И поскольку настоящее значительно более легко обозримо, чем прошлое или будущее, у сторон возникает единство в понимании выгоды и то и дело вспыхивает деловая борьба (бой) - измерение сил. В нашем примере стрелкой измерительного прибора является физическое положение двери. Однако измеряются отнюдь не только физические силы. На положение двери влияет и тактика применения физической силы (интеллект), и степень решимости сторон, и мера уважения дочери к матери, ее возрасту и эмоциональному состоянию, и еще что-нибудь.

Борьба за настоящее, как уже говорилось, делает картину мира более адекватной. В нашем примере по ходу дела мать и дочь могут высказать друг другу "в сердцах" что-то, что изменит картину мира, и это может оказаться столь существенным, что станет необратимым событием. Тогда настоящее закончится, станет прошлым и начнется новое настоящее, и стороны оставят дверь в покое.

- Борьба за будущее характеризуется наибольшей разумностью, мягкостью и интеллектуальностью, поскольку будущее неопределенно не только по содержанию, но и по объему (широта картины мира и глубина ее проникновения в будущее), что позволяет сторонам при желании "найти общий язык". Например, супруги ведут жаркую дискуссию по поводу того, какую собаку следует купить ребенку. Сначала, когда в предмет обсуждения вовлекаются соображения о том, кто за собакой будет реально ухаживать, "страсти накаляются", но когда в рассмотрение вовлекается будущий автомобиль, который супруги еще не выбрали, но в котором будущей собаке так или иначе предстоит ездить, разговор принимает вполне конструктивный оборот.

Мы понимаем, что "страсти (на момент) накалились" потому, что вопрос о том, кто будет реально заботиться о собаке, несомненно, вызвал обращение и к прошлому, и к настоящему, хотя это обращение и делалось в форме утверждений о будущем. Но когда идет речь, действительно, о будущем (автомобиль-то еще не выбран и не куплен), то страсти, действительно, утихают, поскольку в будущем никто не может быть уверен на

100%, поэтому не может быть и несносно категоричен.

Различение борьбы на борьбу за прошлое, настоящее и будущее позволяет регулировать накал страстей и управлять переходом от деловой борьбы к позиционной и обратно. Например, двое обсуждают общее конфликтное прошлое, что, разумеется, не обходится без борьбы за прошлое. Тут третий решил "плеснуть керосина в огонь": "Нет, пусть он сейчас здесь признается, что был тогда не прав!" - "Да, правильно, вот сейчас признайся!" - И обострение налицо, поскольку началась борьба за настоящее. И наоборот, когда двое борются за настоящее, третий может погасить конфликт:

- Осторожнее, сейчас вы книгу порвете! Ну хорошо, ну даст он тебе ее почитать, а как же экзамен?

Ведь ты или книгу не дочитаешь, что будет обидно, ведь здесь часов на десять, даже если "по диагонали", либо экзамен провалишь, тогда до чтения ли тебе будет?! Вот сдашь завтра экзамен и читай в свое удовольствие!

- Ну ладно... Только завтра после обеда чтобы дал!

А вот пример перевода борьбы из будущего в настоящее.

- Так ты точно ему позвонишь?

- Позвоню, позвоню!

- А когда?

- Завтра и позвоню.

- Слушай, а чего он прямо сейчас не позвонит?

- Да, а почему сейчас не позвонишь?

- Да там сейчас обеденный перерыв!

- А ты попробуй! - И рука непроизвольно пододвигает телефонный аппарат к обещавшему.

- Да брось ты! У меня и номера с собой нет! - И рука непроизвольно отодвигает аппарат.

- А я ему дам! У меня записан! - Аппарат снова пододвигается.

- Слушай, а почему я вообще обязан звонить?! Чего ради! Ты заинтересован, сам и звони! - Не буду я звонить, и все! - И аппарат, преодолевая сопротивление чужой руки, решительно отодвигается.

Мы видим здесь и рукоприкладство (к телефонному аппарату), и прояснение картины мира: оказывается, человек только обещал, но отнюдь не собирался звонить.

Умение перевести борьбу за прошлое или настоящее в борьбу за будущее - сильная сторона интеллигентных людей. А некомфортность для них борьбы за настоящее, без которой нельзя добиться требуемых необратимых результатов и сложно иметь адекватную картину мира, их слабая черта. Вот почему умные и интеллигентные люди по большей части бывают советниками лидеров, но редко бывают подлинными лидерами. И наоборот: нередко сильные лидеры тяготеют к грубости, а то и к рукоприкладству, и чувствуют себя "закусив удила", если нет рядом интеллигентных советников.

**Различение борьбы за прошлое, настоящее и будущее и умение вести борьбу за настоящее и будущее позволяет "оседлать" конфликты и использовать их в своих интересах.**

## **Борьба в ролевом пространстве**

Война и мир различаются между собой обманом и арифметикой. По Сунь Цзы, война - путь обмана. В том смысле, что войну нельзя вести, не обманывая противника. Военное искусство в значительной мере является искусством обмана.

Пусть у меня десять солдат. А у противника - десять тысяч. Еще неизвестно, кто победит. Ведь если мои десять поймают его двух - одного убьют, другого в мою веру обратят, то у моего "войска" дух станет выше, солдат станет больше, а у противника... И так далее.

Но такая удача возможна при условии, что солдаты противника не знают, где мои, т. е. у противника есть какие-то предположения, но они неверны: он думает, что мы здесь, а мы там. И для того чтобы эта удача не была единичной случайностью, необходимо, с одной стороны, заниматься обманом противника, а с другой - уточнением своей картины мира в части противника, т. е. разведкой.

Поэтому обман на войне моралей, он помогает уменьшить потери сторон и быстрее достичь мира. Без обмана война превращается в мясорубку.

Последовательность приоритетов в войне следующая.

- В первую очередь имеет смысл попытаться разрушить планы врага (изменить его картину мира). В случае успеха война закончится, не успев начаться.

- Если это не удастся, все равно рано стрелять. Надо попробовать разрушить союзы врага. Если он обнаружит, что его картина мира в части союзов неверна, есть надежда, что он изменит и планы: откажется от войны.

- Если это не получается, надо стремиться вести войну так, чтобы сохранить армию врага в целостности: окружить, обойти, блокировать, деморализовать, распропагандировать и т. д.

- Если это не получается, надо стараться вести войну с наибольшим искусством и наименьшими потерями с обеих сторон.

В ситуации мира все обстоит прямо противоположно. Можно сказать, обман - путь войны, т. е. нельзя обманывать без риска втянуться в войну. В мирных условиях обман аморален.

Принцип твердого и пустого предлагает различать нам войну и мир, в частности, в отношении применимости обмана. Нужно ясно представлять, с кем я воюю, а с кем - в мире и дружбе. Нужно уметь и жить в мире и дружбе, и уметь воевать. Это два различные искусства и обоими необходимо владеть: искусством обманывать и искусством не обманывать (многие люди обманывают просто потому, что в недостаточной степени владеют искусством не обманывать).

К сожалению, дело обстоит еще сложнее, чем это представлено в предыдущем абзаце. Человек играет множество ролей и находится с одним и тем же партнером (другим человеком) во многих ролевых соотношениях. При этом по одним ролевым координатам эти два человека борются (воюют), а по другим ролевым координатам у них мир и дружба. Можно сказать, что не существует пары людей, которые по всем без исключения ролевым координатам только бы боролись (воевали) или только бы находились в состоянии мира и дружбы.

Даже стреляющие друг в друга люди в знойной пустыне дают врагу попить, а единоверцы - помолиться. И врага в некоторых отношениях аморально обманывать, когда он выступает не в роли врага, а в какой-то иной роли.

С другой стороны, и любящие супруги по какой-то координате могут вести непримиримую борьбу и обманывать друг друга: например, по вопросу курения.

Муж спрашивает жену, где его сигареты, а она, сама их убрав подальше, отвечает: "Да уж... все скурил!" Он тяжело вздыхает, поскольку магазин уже закрыт, чему жена рада. Но она не догадывается, что вздох этот - притворный, для того, чтобы она не уследила, когда он выйдет покурить припрятанные им именно на этот случай сигареты.

Если человек не умеет различать роли и переносит состояние мира или борьбы с одного ролевого соотношения на другое, то возникает:

Человек-максималист, который понимает и принимает только два состояния отношений с другим человеком: или мир - или война!

В молодости я, учась в университете, увлекался немного рисованием, в том числе и рисовал плакаты. Однажды представитель партийной организации поручил мне изготовить большой плакат: "Что-нибудь порезче - против агрессии американского империализма во Вьетнаме!\*" Мне это задание не понравилось, но я был "при исполнении обязанностей" в студенческой рекламной студии. По моим тогдашним понятиям, политический плакат должен быть овеществленным криком политической же души, а не заданием "с небрежно прикрываемым ладонью зевком на устах". Я изготовил большой, на четырех листах, плакат и повесил его над главной лестницей факультета. На нем было написано: "Ни один американский солдат не должен уйти живым со свободной земли Вьетнама!". Через несколько часов ко мне подошел "представитель":

- Слушай, сними плакат!

- А в чем дело?

- Какой-то он не такой! Кровожадный, что ли. К тому же скоро будет делегация американских физиков, неудобно!

- А напалмом жечь вьетнамских детей - удобно?

Не кровожадно? Снимайте сами! Я не буду.

Он отошел, а я гадал: снимут - не снимут... И снять - нехорошо. И оставить - нехорошо. На следующее утро исчез один из четырех листов, и я поразился политической мудрости противника. Вроде бы плакат и не снят, и вроде бы - обречен. И на следующий день он, действительно, был снят - уже не по политическим, а по эстетическим соображениям.

В этом примере я явил собой классический пример максималиста. По иронии судьбы (что с максималистами нередко случается), мой нынешний зять (муж моей младшей сестры) - бывший американский летчик, воевавший в небе Вьетнама с нашими "МИГами".

Человек конфликтный, который переносит состояние борьбы с одних ролевых координат на другие - не умеет удержать борьбу в строго ограниченном ролевом пространстве (как маленький ребенок: раз ты, мама, не позволяешь мне смотреть этот мультик, я не буду тебя любить, уеду и буду жить один!).

Одна из типичных причин конфликтности человека- обидчивость. Ничто так не украшает нашу жизнь, как шутивная борьба (Лучше умереть от смеха, чем жить без юмора). Однако люди, не привыкшие часто пересматривать свою картину мира в соответствии с жизненными реалиями, имеют слабое и замедленное чувство юмора, из-за чего шутивную борьбу воспринимают как серьезную. Ну, а поскольку для юмора нет закрытых зон (ничто не свято), то шутивная борьба может протекать по любым ролевым координатам. Конфликтному человеку полезно разъяснять в ясной и понятной форме, без всякого юмора, где вы с ним воюете (в каких вопросах боретесь), а где у вас - мир и

дружба.

Человек простодушный, который необоснованно переносит состояние мира и дружбы с одних ролевых координат на другие - не умеет сдерживать дружеские чувства в определенных ролевых рамках, когда сталкивается с людьми, имеющими враждебные по отношению к нему намерения (как улыбающийся иностранец, которому, тоже улыбаясь, говорят на местном языке гадости и покатываются со смеху). Но иностранец рано или поздно разберется, что к чему, а простодушного человека жизнь может научить только уж очень недобрым способом.

Однажды у меня на семинаре слушатели подняли вопрос о том, что уж очень жесткое, в моем изложении, управленческое искусство: "У американцев все помягче!" Я пояснил, что менеджмент лишь по форме мягкий, а по содержанию - жесткий: ведь его задача - предотвратить и предупредить применение грубой силы в интересах всех сторон; что "менеджмент - это кулак в лайковой перчатке" - как раз американская формула. Что тема моего семинара - "Техника перехвата и удержания управления" - как раз об этом кулаке, а Дейл Карнеги - это о перчатке. Но перчатка без кулака - мало чего стоит. Тут один слушатель не выдержал и поднял руку: "Можно я им расскажу?! Чтобы не обольщались на счет американцев!"

И он рассказал о том, как работал раньше в совместном с американцами предприятии, и был у него американский менеджер-напарник. "Мы с ним дружили-обнимались, водку пили, ну, я думал - друг! А однажды он забыл в компьютере дискетку. Я крепился, крепился, потом не выдержал, посмотрел, что там. А там - все мои грехи, упущения и проколы - за все время нашей "дружбы", да еще с цифрами, датами и свидетелями... Вот тебе и дружба! Так что - не обольщайтесь на слова!"

- Ну а что ты после этого сделал? - не удержались из зала.

- Я? Сломал дискетку!

Зал рассмеялся. Видимо, развеселила зримая разница ментальностей.

Разумеется, дело не в американцах как таковых. Думаю, читатель меня понимает правильно. Принадлежность к любой нации - лишь комбинация ролей и не более того. И в этих комбинациях надо разбираться, не расширяя сферу борьбы и не проявляя излишнего простодушия.

А теперь - несколько слов по поводу арифметики. Моральное различие между войной и миром имеет место не только по поводу оценки приемлемости обмана, но и по поводу применимости социальной арифметики.

В военных условиях обречь на смерть (а то и просто убить) малое количество невинных людей (или собственных солдат), если это позволит спасти от гибели большое их количество, - морально. Если и существуют сомнения по этому поводу, то они испаряются, если большое количество становится очень большим, а малое - очень малым. Частным случаем этой арифметики является захват заложников, а также вынесение показательного наказания (не обязательно, действительно, виновному) - в назидание остальным, когда один человек приносится в жертву воспитательной



процедуре многих. В мирных условиях принесение в жертву хотя бы одного с благой целью спасения миллионов (не говоря уже о меньших количествах) - аморально. Если и существуют сомнения на этот счет, то они касаются технологии принесения в жертву, что именно имеет место: оставление без помощи; обречение на верную смерть; казнь. В мирных условиях недопустимо показательное наказание одного (имеется в виду - незаслуженное полностью или частично) ради воспитания многих. Использование этого приема может привести к борьбе (войне), являясь, по существу, ее первым шагом.

**Надо отдавать себе отчет, по каким ролевым координатам ты борешься с тем или иным человеком, а по каким - не борешься с ним, иначе или добрые отношения потеряешь, или станешь легкой добычей хищников.**

## **Ролевое принуждение**

Механизм ролевого принуждения использует то обстоятельство, что роли резко облегчают взаимодействие людей, от них выигрывают обе стороны.

Роль как накатанная лыжня - по ней ехать легко и приятно, даже когда она ведет не совсем туда, куда надо. А если начать двигаться куда надо, то придется покинуть лыжню и ступить на некомфортную сносную целину. Человек оттягивает этот неприятный момент, надеясь на случай. И конечно, попадает по этой лыжне туда, куда не надо, да поздно!

Чаще всего ролевое принуждение используют для принуждения новичков делать то, чего они не хотели бы.

Попадает подросток со взрослыми ребятами в одно купе поезда в своей первой самостоятельной поездке в

другой город.

- Компания взрослых ребят принимает его "как равного", уважительно похваливает и после разговора ему предлагают "скоротать время" за игрой в карты. Не на деньги, а "просто так".

- Он, хотя и с некоторым сомнением, принимает роль игрока, "раз не на деньги".

- Новичок начинает понемногу устойчиво выигрывать и получать имидж успешного игрока, уважаемого другими игроками. Вскоре появляется и "плохо соображающий и проигрывающий". Новичок получает на этом фоне имидж "авторитетного игрока".

- Между партнерами новичка завязывается ленивая дискуссия, по-видимому, не имеющая принципиального значения, о том, что было бы неплохо для оживления игры "для интереса сыграть по копеечке".

- Партнеры, не придя к единому мнению, обращаются к подростку как "авторитетному игроку" с формулировкой - "не возражает ли"?

- Новичок не "возражает". И тем самым оказывается в роли человека, "добровольно севшего играть в карты на деньги с незнакомыми людьми", и делает как раз то, что еще вчера категорически обещал папе с мамой не делать.

Ролевое принуждение обычно опирается на вечный человеческий выбор: или наверняка комфортно сейчас, но, возможно, плохо будет потом, или точно некомфортно сейчас, но, возможно, хорошо будет потом.

Многие люди, особенно молодые, в различных жизненных ситуациях выбирают первую часть этой формулы, так сказать, "синицу в руках".

Вообще выбор между настоящим и будущим столь же экзистенциален, как выбор между "быть или казаться".

Что касается людей взрослых и опытных, ролевое принуждение принимает более тонкую форму. Дело в том, что внутри одной большой и широкой роли помещается ряд маленьких и более узких ролей. Например, покупатель. Роль покупателя ничем не примечательна. Продавец улыбается, но не видит перед собой покупателя как индивида, не говоря уже о личности. Но стоит покупателю уточнить свою роль: он - не просто покупатель, а покупатель, получивший некачественный товар, как продавец тут же его начнет видеть. А если покупатель перейдет в роль "покупателя, которого продавец оскорбил", то тут уж продавец его точно увидит.

Ролевое принуждение более изощренного вида опирается на ряд приемов, из которых наиболее важны два:

- уточнение ролевого соотношения (переход к более узким ролям в свою пользу);

- передача человека "с рук на руки" своему коллеге с изменением одной узкой роли на другую в момент передачи (намеренно неточная передача).

**Ролевое принуждение - следующее по эффективности средство воздействия на чужое поведение после оперирования чужой картиной мира.**

## **Технология жесткой продажи**

Находясь в Испании, мы с женой обратили внимание на два одинаковых буклета - один на русском языке, второй на английском, рекламирующих наиболее популярные места и маршруты. Точнее, мы обратили внимание на одно маленькое отличие между этими, во всем равноценными буклетами: в англоязычном буклете было напечатано внизу

маленькими буквами: "Испанское правительство за деятельность фирм, предлагающих "тайм-шер", никакой ответственности не несет". В русском варианте этого предупреждения не было.

Продажа "тайм-шер", т. е. права пользования апартаментами в курортных местах определенное время в году (обычно одну или две недели) является типичным примером "жесткой продажи", что имеет эквивалент в русском жаргоне, теперь уже несколько устаревший, - "втюхивание". Эквивалент неточен, отражает лишь этическую установку продавца, а не технологию (за неимением последней).

Технология жесткой продажи эксплуатирует принцип выбора между "комфортно сейчас или хорошо потом" самым беззастенчивым образом.

Приезжает супружеская пара на курорт отдохнуть пару недель. Располагается в отеле и на следующий день, после завтрака, отправляется на неторопливую прогулку по набережной.

Роль 1: "Беззаботные отдыхающие". Это, пожалуй, первая и последняя прекрасная роль в нашем сюжете. Через некоторое время к ним подходит молодой человек с предложением "попробовать выиграть" и протягивает какую-то карточку. Пара, не задерживаясь, снисходительно отвергает предложение, не вникая в его суть. Однако через несколько шагов они начинают обсуждать между собой, что же такое он предлагал? Оказывается, оба не успели разглядеть карточку, никто из них не проявил достаточной цепкости внимания. Без сожаления они продолжают прогулку. Не заметив при этом, что друг для друга они уже выступили в новой роли:

Роль 2: "Проявившие легкое любопытство к упущенному предложению". Оказывается, не такое уж упущенное, поскольку через пару часов другой молодой человек протягивает им карточку с предложением поиграть. Они приостанавливаются, разглядывая карточку, - оказывается, ее надо просто потереть, вот и вся игра. Но услышав, что в случае выигрыша надо "куда-то там идти", решительно отвергают и это предложение.

Но почему они все-таки приостановились? Приостановились оба, не сговариваясь? Заглянем к ним в подсознание. Во-первых, роль "упустивших предложение", да еще "предложения, смысл которого не поняли", - не такая уж и комфортная. Во вторых, - это был уже второй человек. Значит, и первый был не городским сумасшедшим, не опустившимся аферистом, а просто агентом, как и второй. Благодаря второму и первый оказался социально нестрашным. Они, конечно, и так не боялись, но теперь уже все стало совсем комфортно: все нормально, это просто фирма так работает. Они этого не обсуждали между собой, а просто, не сговариваясь, остановились.

**Повторение одного и того же предложения различными людьми придает этому предложению имидж не такого уж и глупого.**

## На первой ступеньке эскалатора

Итак, успех третьего агента был подготовлен первыми двумя. То, что агентов было несколько, повысило доверие к каждому из них, сняло, пусть даже невысказанное, опасение, что это "какой-то сумасшедший". Затем несколько предложений на одну тему побудили нашу пару, шаг за шагом, поместить это непривычное сперва предложение в свою картину мира и как-то его там обустроить в совместном обсуждении. И наконец, возможность сравнения агентов побудила сделать не только само сравнение, но и оргвыводы, т. е. реальные действия, вытекающие из результатов сравнения.

Оптимист трет карточку и выигрывает какой-нибудь пустяк: маечку или бутылку шампанского. Но любой выигрыш всегда радуется, любой выигрыш - это всегда победа. Оптимист смотрит на Пессимиста взглядом, не лишенным удовлетворения.

Роль11: "Выигравшие небольшой выигрыш". Выигрыш вольно или невольно немного повышает авторитет Оптимиста, укрепляя тем самым оптимистическую позицию как таковую. Не успевает Пессимист выбрать подходящую форму признания утеснения своей пессимистической позиции, как агент, уже чисто дружески и с неуловимым оттенком восстановления попорченного равновесия и справедливости предлагает Пессимисту: "Может, и вы сыграете?!"

- Да, да, сыграй, попробуй! - поддерживает Оптимист, ему вовсе не хочется остаться "победителем" и тем разрушить единство. А кроме того, если получать выигрыш, то почему бы и не два: дело-то общее!

И, действительно, Пессимист теперь уже ничего не теряет. Если он не выиграет, то окажется прав в своем пессимизме.

А если что-нибудь выиграет, то это намекнет на то, что он не потому пессимист, что "невезучий", а по здравому смыслу. Тем более, что "двое против одного": не капризничать же, как ребенку!

Пессимист трет вторую карточку. Агент смотрит на результаты его труда, лицо его преображается в сторону неподдельного восторга, и он с энтузиазмом подпрыгивает на месте, выбрасывая руки к небу: "Такой большой выигрыш! Я получу во-о-т такие комиссионные!"

Пара смотрит друг на друга: если агент так радуется комиссионным, то каков же должен быть сам выигрыш (эта сцена напоминает широко раздвинутые пальцы рыбака, показывающие размер глаза пойманной им рыбы, которому товарищи, уберегая его от непомерного вранья, связали руки). Но на нашу пару все же это производит впечатление. Агент объясняет, что Пессимист выиграл двухнедельный семейный отдых в пятизвездочном отеле в экзотической стране.

Пара смотрит друг на друга и на агента.

Роль 12: "Выигравшие значительный выигрыш". Пессимист вспоминает о своем

пессимизме и с ноткой недоверия интересуется: "Ну, и каким же образом можно этот выигрыш получить?!" Агент отвечает с интонацией заученного текста, демонстрирующей повторяемость и заурядность случаев реального получения выигрыша:

- я вас сейчас посажу на такси;

- не волнуйтесь, я поеду в такси вместе с вами, вам платить не придется;

- привезу вас в отель - это недалеко;

- там надо принять участие в презентации;

- не меньше сорока минут - таково условие получения выигрыша;

- потом оформите и получите выигрыш; после этого вас на такси бесплатно отвезут обратно, в то место, куда вы пожелаете.

**Четко продуманная и отработанная до блеска технология всегда производит впечатление и вызывает известное доверие.**

## **К Деду Морозу за подарками**

Пара озадаченно переглядывается, а агент, уже эмоционально, с нормальной человеческой интонацией, от себя, по-дружески, добавляет:

- "А я буду вас ждать здесь, на этом самом месте", - и для убедительности топает пару раз ногой по конкретному месту на тротуаре. "Как сорок минут пройдет, сразу забирайте выигрыш, а раньше нельзя!"

- "Они вам там будут предлагать разную ерунду - купить тайм-шер! Так вы не покупайте! Побудьте на презентации, и все!"

- "А если вас там будут задерживать - меня там с вами не будет, у меня здесь работа, то вы скажите, что вас ждут друзья, что у вас назначена встреча и вы не можете задержаться!"

Пара переглядывается: повезло им с агентом, думает об их интересах!

Едва ли они догадываются, что все это - с начала до конца - продуманная технология, где есть творческие импровизации, но нет случайностей. Что агент не случайно предлагает ту или иную карточку, а прекрасно знает, где какой выигрыш.

Затем агент подзывает весьма уважаемую такси: "Ну, поехали?!" Все садятся в такси.

Роль 13: "Отправившиеся за выигрышем".

Роль 14: "Согласившиеся присутствовать на презентации не менее сорока минут".

Роль 15: "Промолчавшие на предложение обмануть незнакомых им представителей фирмы" - сослаться на то, что у них назначена встреча с друзьями, что было неправдой. Эта последняя роль особенно коварна, но она же и наименее отчетливо осознаваема в картине мира.

Такси подъезжает к впечатляющему отелю, третий агент заводит их в просторный приятно-прохладный холл и сдает с рук на руки четвертому - агенту, а сам намеревается уйти.

- Ой, постойте, а вы куда?! - пытается удержать его пара.

- А у меня - работа на улице! - спокойно отвечает третий агент и исчезает.

Почему его пытались удержать? Да потому, что он - единственный свидетель того, что они-то намеревались лишь получить выигрыш, а вовсе не интересовались презентацией как таковой.

Четвертый агент приветливо знакомится, сажает пару на большой мягкий диван, ставит перед каждым по бокалу с соком и, сославшись на сиюминутную занятость, исчезает тоже.

Исчезает он минут на десять-пятнадцать с тем, чтобы:

- пара имела время осмотреться, почувствовать неторопливость происходящего и солидную приглушенность голосов, почувствовать себя там, где никто никуда не бежит;

- благодаря роскошному интерьеру, высококачественной мебели и райскому микроклимату приобщилась бы к более высокому качеству жизни, почувствовала бы себя как бы на пороге новых и прекрасных жизненных возможностей;

- общаясь друг с другом без посторонних, могла бы обустроить свою роль пришедших на презентацию;

- ослаб образ третьего агента и убедительность его слов на фоне более серьезных и уважаемых представителей фирмы, которые работают не на улице;

- пара выработала бы стратегию сопротивления покупке и распределила роли между собой.

Последнее важно потому, что можно догадаться, какую стратегию пара выберет. Технология продажи именно на эту стратегию и рассчитана, так пусть же ее они выберут!

**При передаче человека с рук на руки с совершением каких-либо операций с ним его роль почти всегда претерпевает сдвиг.**

### **Кто начинает обманывать первым**

Пара отчетливо ощущает, что с уходом третьего агента - единственного свидетеля подлинной цели их появления - начинать разговор с получения выигрыша в такой солидной неторопливой обстановке явно не уместно. Оптимист напоминает: "Не забудь сказать, что нас ждут друзья!" (подтекст этого напоминания такой: "Лгать будешь ты!"). Они отчетливо ощущают, в какой роли оказались.

Роль 14: "Абстрактно заинтересованные ознакомиться с тем, что такое "тайм-шер".

Эта роль уже немного некомфортна, поскольку покупать у них нет ни малейшего намерения. Понемногу они пропитываются и другой своей ролью:

Роль 15: "Договорившиеся обмануть четвертого агента сообщением о мнимо ждущих друзьях".

Наконец, появляется четвертый агент и неторопливо рассказывает легенду об истории возникновения "тайм-шера". Время идет, а рассказу агента конца-краю не видно. Пессимист, выбрав подходящий момент, упоминает об ожидающих друзьях. Агент на это реагирует довольно спокойно, однако темп своего повествования не убыстряет: "Вы же должны получить полное представление, "тайм-шер" - это серьезная инвестиция в недвижимость..."

Пессимист, с одной стороны, чувствует облегчение - успел свою ложь вставить - но, с другой стороны, лгать в такой ситуации он не привык, чувствует определенный дискомфорт и чувство вины перед агентом. Это чувство виновности подвигает его на то, чтобы хотя бы всерьез играть роль потенциального покупателя "тайм-шера" и этим загладить вину перед таким интеллигентным и с виду очень порядочным и дружелюбным агентом, добросовестно выполняющим свои обязанности. А это-то как раз и требуется!

Роль 16: "Потенциальные покупатели, всерьез заинтересованные возможностями покупки "тайм-шера" у данной фирмы". Агент предлагает:

-Ну, может быть, вы хотите взглянуть на апартаменты, как это все выглядит в реальности? Пара соглашается.

- А со сколькими спальнями апартаменты вас интересуют?

- С двумя!

Агент ведет показывать апартаменты. По дороге он говорит:

- Может быть, взглянете на односпальный вариант?

- Зачем же? Нас ведь интересует двухспальный!

- А вы все-таки взгляните! Просто - для сравнения! Тем более, что это - по пути!

В результате пара осматривает различные варианты: от двухкомнатных до пятикомнатных пент-хаузов.

Разумеется, все прекрасно. И правда, в глубине души возникает желание этими апартаментами пользоваться. По мере того, как пара входит в очередные апартаменты, другая пара их покидает, что производит впечатление бойкой торговли.

Потенциальных покупателей именно с этим расчетом и водят по одному и тому же маршруту.

- Ну как, нравится?! - спрашивает агент.

- Да, в общем нравится, а сколько стоят?

- Вам они, правда, нравятся?!

- Нравятся. А сколько все-таки стоят?

- О цене потом. Вы вначале определитесь, именно такими апартаментами вы хотели бы пользоваться во время отпуска?!

Сорок минут давным давно прошли, но когда Пессимист тактично поднимает эту тему, агент даже немного сердится:

- Вы же - не дети, которые пришли за подарком! *Агенты на улице - они нарочно говорят про сорок минут, чтобы заманить клиентов, нам за них отвечать трудно.*

Сами понимаете, что сорок минут - совершенно нереальное время для такой серьезной покупки.



**Иногда человека побуждают быть обманщиком с тем, чтобы вызвать у него чувство виновности и сделать его более податливым.**

## **Осада**

Агент ведет пару в зал, где за столиками в разных местах сидят такие же пары с агентами. Он спрашивает, какой из напитков им принести, и вновь удаляется.

Пара беспрепятственно обсуждает увиденное и делает различные предположения о возможной стоимости понравившихся им апартаментов. Напомним, что показ нескольких апартаментов побуждает хотя бы и к платоническому, но сравнению и выбору. Опять-таки важно, что предоставлено достаточно времени для обсуждения, чтобы оно логически привело бы их к следующей роли.

Роль 17: "Выбравшие покупку и любопытствующие о ее цене". Агент возвращается с заказанными напитками и теперь ведет разговор более неформально: рассказывает о себе, сам выслушивает, возвращается к рассказам о преимуществе "тайм-шера" и показанных апартаментов. Пара обращает внимание на то, что в зале каждые пять-семь минут громко произносится чье-то имя, приподнимается кто-то из присутствующих и вспыхивают негромкие аплодисменты. Агент, не поворачивая головы и не прерывая повествования, тоже каждый раз заученно аплодирует: "Это поздравляют сделавшего удачную покупку!"

Роль 18: "Имеющие возможность сделать столь удачную покупку, что заслужить аплодисменты, как и предыдущие счастливицы". В этом свободном неформальном разговоре кругами агент не только закрепляет за парой роль 17, но устанавливает дружеские человеческие отношения, так что пара смутно начинает ощущать, что просто по-человечески не порядочно поступит, если без достаточно убедительных оснований откажется от покупки.

Роль 19: "Имеющие моральные обязательства не отказываться от покупки без убедительных для агента оснований. Теперь Пессимист уже довольно настойчиво интересуется ценой. "Цену у нас сообщает менеджер. Если вам действительно понравились апартаменты и интересуется цена, я его сейчас приглашу!" Агент вновь удаляется. Оптимист с некоторой тревогой смотрит на Пессимиста. Роль 20: "Настоявшие на приглашении менеджера для переговоров о цене покупки". Появляется уверенный в себе и решительный менеджер: "Вы решили сделать покупку, но теперь дело за ценой, не правда ли?!" - весело утверждает он, доставая бумагу и авторучку. Это не совсем так, но Пессимист решает "не мелочиться\*" и не возражает.

Роль 21: "Решившие сделать покупку, если цена их устроит". Менеджер рисует на бумаге цену и спрашивает: "Подойдет?". Цена кажется непомерно высокой.

**Дистанцироваться от нежелательной сделки относительно легко до тех пор, пока вы не начали всерьез интересоваться ценой.**

## Штурм

Менеджер испытующе смотрит на клиента и делит цену пополам. "Ну, а теперь как? Как, вообще-то, не будем пока говорить о точной цене, как вы чувствуете - эта покупка вам по средствам? А то, может быть, мы вообще тут зря сидим?!"

Роль 22: "Рискующие выглядят бедняками, наивно зашедшими в богатый магазин". Менеджер покрывает лист бумаги вычислениями, доказывающими, что при оговоренной цене отдых с использованием "тайм-шера" обходится заметно дешевле, чем если просто останавливаться в отеле такого же класса.

Скорость записей призвана показать профессионализм подхода к экономии денежных средств и поверить в выгодность сделки.

Затем он начинает рисовать цифры, отражающие рост цен на недвижимость в мире вообще и в курортных зонах в частности, отчего сделка выглядит еще более привлекательной.

Правда, он при этом умалчивает о целом ряде обстоятельств:

- об утраченных процентах на замороженный в "тайм-шере" капитал;
- банки не принимают "тайм-шер" в качестве залога;
- "тайм-шер" вообще не является недвижимостью; продать "тайм-шер" крайне сложно.
- Если это для вас дороговато, то возьмите другой сезон! Вам что - обязательно нужна температура 28-32 градуса? Или 24-28 вас устроит?!
- Да нет! Это даже для нас и лучше, нам не нужна такая жара!

Тогда еще на тысячу долларов меньше! За счет сезона! Так что - это крайне выгодная сделка! И это еще не все! Если мы заключаем ее сегодня, и вы сегодня же оплатите аванс - всего тысячу долларов, а остальное потом, в течение месяца, то вы получаете скидку уже с этой последней цены - в 30 процентов!!!

Пессимист глубоко задумывается. Менеджер тактично умолкает, понимая, что начался реальный процесс принятия решения о покупке.

Роль 23: "Принимающие решение о покупке, которая представляется весьма разумной". И тут менеджера словно озаряет. Он вскакивает и произносит нечто

невнятное:

- Подождите-ка, кажется... если уже не использовали... я к старшему менеджеру!..

И стремительно исчезает. Пара переглядывается в легком, но все же заинтересованном недоумении. Менеджер возвращается и поясняет:

- Возможно, осталась еще одна неиспользованная возможность скидки - нам одну такую выделяют раз в полгода... сейчас подойдет старший менеджер... если повезет...

Теперь, застыв в ожидании, молчат все трое.

Это ожидание втроем - объединяет. Для Пессимиста это еще и шанс упростить процесс принятия решения - ведь если этой, еще одной скидки не будет, значит - не судьба! И отрицательное решение получится само собой.

Быстро приближается сердитый и ужасно занятый старший менеджер с очками на кончике носа и с какими-то развевающимися факсами в руках:

- Кто тут покупатель?! - грозно спрашивает он, обводя глазами всех троих в поисках негодяя, оторвавшего его от великих дел. За стол он даже не присаживается, а лишь нависает над ним.

Пессимист неуверенно обозначает себя как покупателя.

Роль 24: "Реальные покупатели".

- Значит, так! Осталась еще одна скидка - в тысячу долларов. Берете - нет?!

И он бурлит взглядом Пессимиста.

**В сомнительных ситуациях, когда вам абсолютно нечего противопоставить логике и натиску "продавца", простое слово "нет" является наилучшим аргументом, обеспечивающим стопроцентную защиту.**

## **Последний штрих**

Пессимист чувствует, что сказать "Да" значительно проще, чем "Нет".

Роль 24: "Имеющий счастливую возможность одним лишь словом "Да" поймать жар-

птицу за хвост прямо сейчас, а не оказаться болтуном и дебилом". Если старший менеджер слышит "Нет", он тут же молча разворачивается и уходит (ждать вызова к очередному столику).

Разумеется, есть люди, которые "тайм-шер" покупают. Есть среди них и те, кто просто не выдержал психологического давления.

Обратите еще раз внимание на основные механизмы, использовавшиеся при этой продаже.

1. Одинаковые предложения, следующие от разных людей, производят впечатление разумности и включенности в принятые правила игры.
2. Запуск механизма сравнения продавцов и товаров для побуждения к реализации процедуры выбора и последующих за ним действий.
3. Интонации заученного (уже как бы и поднадоевшего агенту) текста производят впечатление "обилия контактов с клиентами" и "штатности, а значит, и надежности ситуации".
4. Четкость и чистота технологических шагов производят впечатление продуманности и гарантии отсутствия непредсказуемых событий.
5. Респектабельность и негромкая неторопливость обстановки производят впечатление солидности и надежности дела, приобщенности с этого момента к новому, более высокому качеству жизни.
6. Забота на каждом технологическом шаге о комфорте клиента производит впечатление, что эта забота о нем и в дальнейшем, после заключения сделки, будет оставаться для фирмы целью № 1.
7. Отделение осмотра и обсуждения товара от разговоров о цене позволяет побудить клиента неторопливо разместить этот товар в картине мира и "бесплатно" потреблять удовольствие от предвкушения будущего владения.
8. Расширение картины мира клиента побуждает его довериться продавцу.
9. Побуждение клиента "в виде передышки от процесса его обработки" к разговорам на отвлеченные и общежитейские темы позволяет установить с ним "человеческие отношения", при которых отказ от сделки получает оттенок "бесчеловечности", поскольку клиент "подводит" продавца, который "так хорошо к нему отнесся".
10. Понуждая клиента "пригласить менеджера", чтобы узнать цену, клиента ставят в условия, когда он своими руками закрепляет роль реального покупателя, поскольку нереальный покупатель "специально вызывать к себе менеджера" не будет.

11. Скорость и подробность расчетов, показывающих выгодность сделки для клиента, производит впечатление профессионализма и, почти независимо от потребительских свойств конкретного товара, выгодности инвестиции как таковой.
12. Легкое, мимоходом, сомнение (в форме отрицания сомнения) в платежеспособности клиента задевает его самолюбие и не прибавляет уважения к нему "второй половины", что для супругов нередко бывает "чувствительным местом" (поскольку у каждого из них когда-то был "выбор", а вот здесь и теперь как бы подводятся итоги был ли этот выбор удачным "в материальном плане").
13. Различные скидки, провоцирующие "не упустить шанс".
14. Передача клиента "с рук на руки" с пошаговым изменением его роли.
15. Апелляция к разумности, сообразительности, компетентности и к другим симпатичным качествам, обнаружившимся у этого незаурядного клиента, благодаря которым он способен сделать "правильный выбор".
16. Простое психологическое давление.

**Когда в человека разом летит шестнадцать стрел, хоть одна, да попадает.**

## **Странный заказ**

Заказчик заказал мне большую и сложную работу социально-технологического характера, которую в дальнейшем собирался перепродавать своим клиентам. - "Только вы сможете справиться с ней, поэтому мы к вам обратились. Бумаг никаких подписывать не будем. Раз вам нужна предоплата, мы ее вышлем. А вы будете "главным конструктором". Хотя работа для вас и новая, но мы знаем, что аналогичными вещами вы занимались, и весьма успешно".

"Хорошо, - сказал я, - попробуем без бумаг".

Вскоре на счет Таллиннской школы менеджеров пришла значительная сумма денег, которую мы сразу же направили на реконструкцию второго этажа нашей гимназии.

При первой же рабочей встрече с Заказчиком я поделился своей картиной мира и видением концепции предстоящей разработки. Он видел эту концепцию по-иному, но мне удалось его переубедить. Однако при следующей встрече он вновь стал настаивать на своей концепции. Я тактично дал понять, что дискуссия с "главным конструктором" на тему концепции разработки неуместна. Тогда он стал настаивать на составлении мною ряда бумаг, которые опять-таки имели какой-то смысл только в рамках его концепции. Я это отклонил, и мы отложили встречу.

Следующую встречу он начал с разговора об этих бумагах. Я понял, что дело принимает неделовой оборот. Он почувствовал, что должен как-то объясниться:

- Поймите нас правильно! Вы прекрасный специалист, но мы отвечаем перед клиентами. Вдруг у вас не получится хорошо! Для вас - это одна из работ, а наша репутация перед клиентами, от которых мы очень зависим, пострадает! Работа ведь для вас новая, вдруг у вас не получится?

- До сих пор - получалось. Но я не оспариваю ваше право думать, что у меня может что-то не получиться. Я предлагаю вам взять с этого момента роль "главного конструктора" на себя, мне выделить только часть общей разработки, в отношении которой у вас нет сомнений, что я справлюсь. С соответствующим уменьшением нам финансирования. Например, я предлагаю оставить нам вот это!

Заказчик, не ожидавший столь конструктивного подхода, все же ни на секунду, надо отдать ему должное, не отвлекся от своей стратегии и парировал мое предложение:

- Но и от этой части зависит качество всей работы!

- Не очень понимаю, зачем вы вообще ко мне обратились, но все же продолжим. Вы видите хотя бы одну, самую примитивную работку в общем объеме работ, которую вы мне, прекрасному, как говорите, специалисту, рискнули бы ее доверить без серьезных опасений за ее качество?

Он задумался. Не о том, конечно, какую работу выбрать. А о том, как выбраться из положения, в которое попал, не рассчитывая на подобную прямоту вопросов. И ответил:

- Нет, вы знаете... нет! Вот так сразу я такой работы не вижу!

- Давайте не сразу. И давайте теперь попробуем "с бумагами". Пришлите мне, пожалуйста, протокол наших переговоров!

- Да, да, конечно, через пару дней вышлем!

Я понимал, что никакого протокола не будет, но мне нужно было оттянуть время на случай, если придется все же отдать предоплату.

**Попытка задеть ваше самолюбие в ситуации, когда вы к этому никакого повода не давали, означает надежду другой стороны решить собственные сложности за ваш счет.**

## Выбор роли

Вернувшись домой, я стал обдумывать ситуацию. Очевидно, что Заказчик по какой-то причине оказался несостоятельным, нуждался в возврате предоплаты, но не знал, за что зацепиться.

Естественным желанием было вернуть деньги и прекратить отношения. Но, во-первых, для того чтобы деньги вернуть, надо было их взять в кредит или заработать. Я предпочитаю последнее, но на это требуется время. Во-вторых, прекращать отношения - неправильно. Люди иногда поступают плохо не потому, что они плохие, а потому, что не видят другого выхода, другой технологии. Не хватает квалификации. А в другой, более простой ситуации этот же человек может поступить разумно. Терять же заказчиков неразумно.

Задача стояла так: вернуть деньги по первому же требованию, но сделать так, чтобы это "первое требованием возникло не раньше, чем через несколько месяцев, и сделать это надо, не обманывая заказчика и не вводя его в заблуждение. Требовалась стратегия.

С очень большим трудом я ее все же нашел.

На всякий случай я позвонил через неделю и поинтересовался, отправляли ли протокол, а то "что-то он на наш факс не приходил!" "Мы вот сейчас как раз над протоколом и работаем!".

Пока мой прогноз сбывался. Ведь выдать мне протокол "наших переговоров" означало, по существу, выдать мне "справку о том, что я никчемный специалист, которому даже самой примитивной работы поручить нельзя".

Я подождал еще недельку, чтобы они в полной мере ощутили безвыходность своего положения, а затем позвонил и "протянул руку помощи".

- Я тут обдумал сложившуюся ситуацию нашей совместной работы: у нас есть концептуальные разногласия, это нормальная рабочая ситуация, но у нас нет конфликта, не правда ли?!

- Нет, нет, разумеется, нет!

- И вы цените мои знания и опыт работы?!

- Конечно, ценим!

- Тогда я предлагаю вам на выбор один из двух вариантов. Первый: мы приходим к выводу, что сотрудничество не получается, это не трагедия. Ну, мало ли что в жизни бывает! Я возвращаю деньги, и мы ставим на этом точку. Второй: вы становитесь главным конструктором, а я при вас - консультантом, со своими знаниями

и опытом. Как только я нужен, приезжаю и консультирую. Думаю, для Проекта это будет полезно. Я буду консультировать и при разработке, и в случае, если вы попадаете в сложное положение с клиентами, я помогу вам из него выбраться. Потом сделаем и соответствующий финансовый перерасчет!

- Ну, конечно, я думаю, что вариант с консультантом вполне подходит!

- Вот хорошо, я был уверен, что мы всегда найдем с вами общий язык.

- О чем вы говорите!..

- Тогда жду вашего вызова, и "как только, так сразу!". Передавайте привет вашим коллегам!

- Спасибо. Хорошо, мы вам позвоним!

Он позвонил через несколько месяцев, когда у меня нужные деньги уже были "в зоне ближайшей досягаемости", и бодро, но не без смущения, заговорил:

- Вот, вы знаете, так складываются обстоятельства... мы знаем, что деньги у вас не тронуты, вы их не тратили... В общем, наши клиенты... В общем, это все откладывается, вся работа. Вы верните, пожалуйста, деньги!

- Хорошо, верну!

И вернул.

Суть стратагемы состояла в нахождении такой формы отношений, которая, с одной стороны, позволяла бы сторонам "сохранить лицо", создавая видимость нормальных совместных действий, а с другой - могла бы быть законсервирована на неопределенное время, не разрушаясь от отсутствия этих самых "совместных действий". Эта форма отношений: "Клиент - Консультант" вместо прежней "Заказчик - Разработчик". Стратагема помогла получить, таким образом, беспроцентный кредит без обращения с просьбой о нем и избежать конфликта.

**При конфликтной ситуации иногда разумно вместо противостояния плавно развернуться и перейти в другую роль, пропустив партнера туда, куда он, вроде бы, и намеревался идти.**

## **Приемы управленческой борьбы**

Управленческая борьба - это борьба за присвоение и удержание ролей, желательных для



человека в той или иной ситуации.

В арсенале каждого человека имеются образцы поведения, которые появились именно как средство удовлетворения потребности в желательных ролях в условиях противодействия со стороны других людей. Ведь у других людей могут быть ролевые потребности, которые исключают возможность ролевого сотрудничества. Эти образцы поведения называют управленческими приемами, или приемами управленческой борьбы.

Мы уже наблюдали на этих страницах немало управленческих приемов. Вернемся хотя бы к последней истории и выделим пару не очень бросающихся в глаза приемов.

Напомню одну из реплик моего Заказчика: "Вот, вы знаете, как складываются обстоятельства... мы знаем, что деньги у вас не тронуты, вы их не тратили... В общем, наши клиенты... В общем, это все откладывается, вся работа. Вы верните, пожалуйста, деньги!".

**Первый прием.** При предоплате не оговаривались возможность и порядок возврата денег. По умолчанию, подразумевается возврат, если Исполнитель отказывается или не в состоянии выполнить работу. При отказе Заказчика от продолжения работы "по уважительной причине" (обычно таковой является "форс-мажор") возвращается вся, не израсходованная Исполнителем часть предоплаты. Кому-то реплика Заказчика может показаться слегка бессвязной вежливой просьбой вернуть деньги. Но это не так. Это умело составленный и произнесенный текст. Первый прием направлен на оговаривание суммы возврата, а именно: всех 100%. Откуда Заказчику знать, какие затраты уже к этому времени понес Исполнитель? Поскольку понятно, что они никогда не равны нулю, то обсуждение суммы возврата - вопрос непростой, и в наших реальных условиях сторонам практически невозможно проверять обоснованность расходов друг друга (финансовая отчетность, выбор схем и оформление платежей направлены, прежде всего, на экономию общих расходов при соблюдении налогового законодательства обеих стран).

Суть приема заключается в перенесении вопроса с размера подлежащей возврату суммы на вопрос о честности Исполнителя, которая подчеркивается ("мы знаем..."). Тем самым протаскивается новое ролевое распределение: "мы - не Заказчики, вы - не Исполнитель, а мы - владельцы денег, а вы - тот, кто принял их на сохранение и в чьей честности мы не сомневаемся". Прием тонкий и проведен весьма квалифицированно.

**Второй прием.** Он направлен на блокировку возможной попытки оспорить сумму возврата, ссылаясь на "неуважительность причин" отказа Заказчика от выполнения работы, поскольку в этом случае этичность требования возврата вообще становится проблематичной. Суть приема заключается в предварительном очерчивании аргументов в пользу "уважительности отказа":

- между нами долго не было контакта;
- за это время возникли новые обстоятельства;
- ситуация зависит от наших клиентов.

Когда аргументы отвода претензии выдвигаются до предъявления претензии, то доверия к ним больше, они весомее.

Итак, Заказчик не может проверить размер расходов Исполнителя и может в них сомневаться, а Исполнитель не может проверить "уважительность причин" отказа Заказчиком от продолжения работы и может в них сомневаться. И поскольку стороны реально не могут проверить друг друга, Заказчиком проведена комбинация двух приемов, направленная на "толкование любых сомнений в пользу Заказчика" - создание "морально-правовой базы" требования возврата 100%.

Приемы почти прекрасные. Другое дело, что они проведены впустую: моим намерением и было возратить 100%, поскольку наши затраты были невелики и вполне покрывались гипотетическими процентами за кредит, если бы эту же сумму на этот же срок мы брали бы в банке.

**Часто за внешне бессвязной речью стоят тонкие управленческие приемы, связанные с подменой ролевого соотношения или введением новых ролей.**

## Структура приема

Любой управленческий прием (как и любой прием вообще) состоит из трех частей:

- Захват - помещение себя и партнера в ситуацию, когда проведение данного приема дает желаемый результат.
- Тело приема - образец поведения или псевдообразец (использованная роль), который приводит к получению новой роли или к удержанию роли имеющейся (блокированию попытки изменения роли).
- Фиксация - закрепление результата получения новой роли или удержания имеющейся созданием прецедента взаимодействия, в желаемом ролевом соотношении (начало исполнения новой желанной роли или продолжение использования прежней желанной роли).

Эти три части легко проиллюстрировать на аналоге спортивной борьбы.

Борцы ходят по ковру, пытаются захватить друг друга. Наконец, одному из них удается "провести захват" - крепко ухватить руками другого. Используя захват, борец проводит сам прием - например, бросок. И после приземления крепко прижимает противника к ковру с тем, чтобы тот не сумел обернуть динамику движений тел себе на пользу и в результате сам оказаться наверху.

Теперь посмотрим несложный управленческий прием.

Ко мне подошла наша сотрудница, которая занималась заселением в гостиницу слушателей, приехавших на длительный срок обучения:

- Там один сильно крутой бизнесмен скандалит. Требуется номер люкс, факс и чуть ли не компьютер в номер. Говорит, что ждет к себе итальянцев на переговоры и так далее. Не можем никак его урезонить. Теперь рвется к вам!

- Ну, давайте его сюда!

Входит возмущенный предприниматель с заметным усилием на ходу успокоиться:

- Вот, ваши работники не понимают...

- Простите, а вы - кто? - *Я? У меня тут бизнес с итальянцами...*

- Простите, а вы - кто?

- Я - председатель совета директоров...

- Простите, вы - кто? - снова перебиваю его.

- Я? А... Я Федоров, Владимир Михайлович!

- Простите, вы - кто?

Тут он, наконец, слегка ошеломленно умолкает. Я смотрю на него полсекунды и сообщаю вполне отчетливо:

- Вы здесь - слушатель!

- Понял!

- Идите и заселяйтесь!

- Понял! - он развернулся и пошел заселяться.

После окончания курса на шуточно-торжественном вечере под смех зала трое мужчин унесли его тело на плечах со сцены, поскольку он все еще продолжал говорить, как ему понравился курс, и никак добровольно не хотел покинуть сцену.

- Цель приема - поместить приехавшего сразу же четко в роль слушателя, заблокировать его попытку играть роль слушателя не в полную меру, а "постольку, поскольку..."

· Захват: повторно задаваемый вопрос "вы кто?" до тех пор, пока он не увидит несостоятельность попыток самому ответить на этот вопрос.

· Тело приема: называние его роли - "вы - слушатель" - без каких-либо добавлений. Отсутствие добавлений молчаливо означает, что я не потерплю попыток с его стороны не реализовать то, за чем он, собственно, и приехал, т. е. я с ним не борюсь, его не притесняю, а строго стою на страже его собственных интересов.

· Фиксация: "идите и заселяйтесь" в роли рядового слушателя.

**Эффективность приема зависит от четкости исполнения всех трех его частей.**

## **Захват захвата захвата...**

Вернемся к аналогии со спортивной борьбой. Когда борются новички, их типичной ошибкой бывает попытка проведения приема без соответствующего захвата. В результате руки новичка срываются, и иногда вместо того чтобы "уронить" противника, он падает сам.

Захват только тогда и считается захватом, когда, получив его, проведение самого приема не является проблемой. Поэтому, когда борются мастера, в основном борьба идет именно на захват. Поэтому борьба мастеров для непосвященного куда менее богата событиями, чем борьба новичков.

Как только захват выделяется как самостоятельная потребность, возникают и приемы борьбы за захват: как для его получения, так и для блокирования чужих попыток его получить.

Любой прием захвата состоит также из трех частей: захват захвата, тело приема по захвату, фиксация захвата.

Например:

- захват захвата - обманное движение с целью получения незащищенной зоны для захвата;
- тело приема по захвату - движение рук к намеченному месту захвата и предварительное сжатие захваченного места кистями своих рук;
- фиксация захвата - окончательное прочное и цепкое сжатие своих кистей. При возрастании мастерства борьба с захвата переносится на борьбу за захват захвата. Затем - на борьбу за захват захвата захвата и т. д.

И заканчивается борьбой глаз. Борьба глаз - это не "игра в гляделки", а свернутая технология всей борьбы вплоть до физической победы над противником. И тело противника, его подсознание улавливают эту, готовую пружиной развернуться во времени и пространстве технологию как опасность, как страх или ужас.

К одному князю пришел учитель боевых петухов и предложил потренировать боевого петуха князя. Князь согласился.

Прошло десять дней.

- Ну, как, - спросил князь, - мой петух готов к бою?

- Нет, нет! Он слишком самонадеян и рвется в драку, его нельзя выпускать!

Прошло еще десять дней.

- Ну, а теперь?

- Нет, еще рано. Он очень нервный, на все реагирует. Чуть где какой петух крикнет, он все принимает на свой счет. Его нельзя выпускать.

Прошло еще десять дней.

- А теперь?

- Еще рановато. Сила и ярость переполняют его, прорываются наружу, и это заметно.

Прошло еще десять дней.

- Ну, а теперь готово?

- Теперь почти готов. Он неподвижен и словно вырезан из дерева, на чужие крики не реагирует. Но другие петухи не хотят с ним драться и, едва завидев его, с криком убегают прочь.

Здесь описаны четыре начальные стадии освоения любого приема. Слова "почти готов" означают, что совершенствование можно продолжать и дальше, однако и четырех этих стадий достаточно для того, чтобы встреча соответствующего противника не являлась проблемой. Мы видим, что четвертая стадия - это уже неподвижность.

**Для борьбы лучше в совершенстве освоить один прием, чем знать**

## "теоретически" пятьдесят приемов.

### Четыре стадии петуха

Успех применения приемов зависит не только от знания и отработки самого приема и его фиксации, но в очень значительной степени - от захвата.

Почему захват столь важен? Не только потому, что он - начало, а "начало - половина дела". Захват радикально отличается от двух остальных частей приема двумя факторами.

- Во-первых, между захватом и телом приема может быть технологическая пауза. Эта пауза используется как для проверки прочности захвата или его укрепления, так и для "выбора момента", когда противник на мгновение потеряет бдительность и как бы забудет, какой, собственно, прием может последовать после данного захвата. Но этой паузы может и не быть, она не всегда обязательна, а иногда и вредна: существуют и приемы "освобождения от захвата".

- Во-вторых, если тело приема и фиксацию (а между ними не может быть технологической, паузы; если таковая возникает, то возникает потребность и в дополнительном приеме "удержание") можно отрабатывать "на чучеле", то захват на чучеле можно изучить, но отрабатывать его сложно, поскольку чучело захвату не сопротивляется. Для отработки захвата необходимо отработать "адекватность социального ожидания". Тесная связь между эффективностью захвата и адекватностью социального ожидания, умением "интуитивно" правильно, предвидеть "зону ближайшего поведения" противника и делает захват "краеугольным камнем" всякой борьбы.

Петух на первой стадии знает приемы борьбы, он даже отработал их "на чучеле", и у него так здорово получается, что ему не терпится сразиться с любым, наперед заданным врагом. Настоящих боевых условий он и в глаза не видел. В своей воображаемой борьбе он одерживает воображаемые победы. Ему все равно, какие противники, потому что все они одинаковы: они "объекты", они "чучела". Их одинаковость проистекает из одинаковости социального ожидания петуха. Какой уж там "эффективный захват"?!

Петух на второй стадии напуган реальными поражениями в реальной борьбе. Оказалось, что все до одного противники - "не чучела", не объекты, а субъекты. Картина мира петуха, не придававшая значения адекватности социальных ожиданий, потерпела крах. Он понял, что он ничего не умеет предвидеть. "Ожегшийся на молоке дует на воду". Чуть где какой петух крикнет, наш петух думает, что это по его адресу, именно потому, что боится ошибиться в своих социальных ожиданиях, не верит в свою способность предвидения.

Сколько раз противники делали вид, что не имеют в виду нападать, а сами - напали!

Петух на третьей стадии - это сильный петух, научившийся захвату. Сила и ярость переполняют его. "Где сейчас бегают эти противники, которые избивали его как

младенца?!" Он научился прогнозировать, его картина мира адекватна. Как только он выходит на захват, а он умеет это делать, у противника нет шансов! Что же ему не хватает? "Сила и ярость переполняют его, прорываются наружу, и это заметно". А если "заметно" - значит, сам-то он предсказуем для подлинного мастера! У которого "ничего не прорывается, и ничего не заметно". Петух на третьей стадии имеет многие реальные победы в реальной борьбе.

Петух на четвертой стадии "почти готов". Он неподвижен, а потому непредсказуем. Строить социальные ожидания на его счет невозможно. А когда невозможно что-либо предсказать, какая уж драка, остается только бежать! Этот петух имеет реальные победы в воображаемой борьбе - той, что в подсознании его противников. Представьте, что вы застали в углу вашей комнаты нечто большое, мохнатое, зеленое с горящим глазом: есть у вас охота сражаться?! В ужасе скроетесь, захлопнете дверь. Неизвестно же, чего от "него" ждать!

**Стадии совершенствования в борьбе неразрывно связаны с совершенствованием в предвидении поведения противника и собственной непредсказуемости.**

### **В борьбе мастеров эмоции не уместны**

Халиф Омар боролся со своим врагом в течение 30 лет. Враг был очень силен, и битва продолжалась, всю жизнь - война. В конце коpires, случилось однажды так, что настал благоприятный случай: враг упал со своего коня, и Омар прыгнул на него со своим копьем. Всего лишь за секунду копьё могло пронзить сердце врага - и все было бы кончено, но в этот крохотный промежуток времени враг сделал одну вещь: он плюнул Омару в лицо - копьё остановилось.

Омар коснулся своего лица, поднялся и сказал врагу: "Завтра мы начнем сначала". Враг был в замешательстве. Он спросил: "В чем дело? Я ждал этого момента 30 лет, я ждал, надеясь, что когда-нибудь я приставлю копьё к твоей груди - и все будет кончено. Такое везение так и не пришло ко мне, но оно пришло к тебе. Ты мог бы покончить со мной в один миг. Что случилось с тобой?"

Омар сказал: "Это была необычная война. Я дал обет, суфийский обет, что буду сражаться без гнева. В течение 30 лет я сражался без гнева, но теперь гнев пришел. Когда ты плюнул, я лишь на миг почувствовал гнев, и все это стало личным. Я хотел тебя убить, в это вошло эго. До этого момента в течение 30 лет вообще не было никакой проблемы - мы сражались по некоей причине. Ты был не мой враг, это никоим образом не было личным. Я никоим образом не был заинтересован в том, чтобы убить тебя, - я просто хотел выиграть дело. Но сейчас на миг я забыл о причине: ты стал моим врагом, и я хотел тебя убить. Вот почему я не могу убить тебя. Итак, завтра начнем снова".

Но битва так и не началась снова, так как враг стал другом. Он сказал: "Теперь научи меня. Будь моим мастером и позволь мне быть твоим учеником. Я тоже хочу драться без гнева".

В картине мира Омара, до неэстетического поведения противника, его победа была закономерным результатом "борьбы без гнева". Он бы убил врага, но "не лично", а "в порядке завершения дела". Но после того как Омар почувствовал гнев, убийство для него стало не "завершением дела", а "убийством, пользуясь случаем", и оказалось бы нравственным поражением. Кроме того, "плевок" остался как бы за рамками баланса, и, по существу, не оплаченным противником. Вот почему Омар решил "начать снова". Теперь он до конца понял, что значит "сражаться без гнева".

Но и поступок противника - тоже был эмоциональным порывом, однако для противника "сражение без гнева" не было ценностью. И лишь услышав объяснения Омара, он понял, что его картина мира была неверна, дело не в том, что ему "не повезло", а в том, что Омар более продвинут в совершенстве. Теперь противнику стало ясно, почему он потерпел поражение. И хотя разница между ним и Омаром небольшая, настолько небольшая, что производит впечатление "невезения - невезения", но все же это - разница между 98% и 100%. Поэтому он захотел научиться у Омара перепрыгивать пропасть на 100%. Эмоции мешают не только потому, что делают человека более открытым, более предсказуемым, чего нельзя делать, борясь с врагом.

Открытость, эмоциональность очень хороши для сотрудничества. Поэтому человек должен уметь быть эмоциональным и бесстрастным и легко переходить от одного из этих состояний к другому при изменении роли.

Эмоции мешают еще и потому, что подменяют цель. Человек отвлекается на удовлетворение не тех потребностей, которые связаны с главным делом, а на удовлетворение амбиций. Такого человека легко провоцировать на бесполезные для него самого действия, т.е. эмоции мешают "держать цель". Эмоциональный человек не очень тверд в различении цели и средств, и нередко средства у него становятся самоцелью. При сотрудничестве это может вносить "приятное разнообразие" и укреплять само сотрудничество, но в борьбе - губительно.

**Эмоции и энтузиазм хороши для новичков, но мастерам они мешают подняться к подлинным вершинам.**

## **Как править колесницей**

Однажды сановник решил поучиться править колесницей у известного тренера. Пройдя обучение, тут же захотел помериться с ним силами.

Сановник страстно хотел выиграть. Они провели три забега, трижды меняли лошадей, но всякий раз он отставал от учителя. Когда состязание завершилось, подавленный сановник с обидой сказал учителю:

- Судя по результатам нашего соревнования, ты так и не передал мне всего, что знаешь.



- Что вы, - ответил тренер, - совсем нет! Я передал вам все, что знал. Но дело в том, что вы не сумели этим правильно воспользоваться. Видите ли, во время забега самое главное - чтобы лошади было удобно бежать. Поэтому ее надо надежно запрячь. А во время забега надо так управлять ею, чтобы она правильно выдержала направление и скорость. Только так можно покрыть большое расстояние или добиться быстрого бега. Вы, когда я обогнал вас, во что бы то ни стало стремились перегнать меня. Когда же вы ехали впереди меня, то думали лишь о том, как бы я вас не догнал. Вы, как видите, нарушили этот принцип, все свои помыслы направили лишь на то, чтобы постоянно быть впереди меня. Разве можно было в этих условиях думать еще и о том, как править собственной лошадью? В этом причина того, что вы проиграли!

Нередкая помеха нашему движению вперед - наше стремление не двигаться как можно быстрее, а двигаться быстрее других. Кажется, что это одно и то же, но именно здесь нередко прячутся эти, любимые автором, 2%, которые отличают поражение от победы.

Читателя может смутить, что уж в слишком большом количестве примеров в качестве положительного героя выступает учитель: возможно, это не та роль, которая кажется читателю привлекательной и желанной, возможно, у него в жизни есть более важные дела?! Возможно, но дело в том, что почти в каждом человеческом контакте, при любом ролевом распределении всегда незримо присутствуют еще и роли "учитель - ученик". Разве победитель - не учитель для побежденного?! Если побежденный так ситуацию не воспринимает, - тем хуже для него. А разве подчиненный - не учитель для своего руководителя? Разве влюбленные - не учителя друг для друга? И наконец, разве ученик - не учитель для своего учителя?!

Если это не так, то учителю лучше заняться другим ремеслом.

Для того, кто хочет совершенствоваться, - все являются его учителями.

Для того, кто доволен собой, - никто не учитель.

Генри Форд не был поклонником автомобильных гонок, считая, что выигрыш той или иной автомобильной фирмы на гонках - не свидетельство надежности, удобства и соответствия цене ее автомобилей. Но поскольку публика наивна и поверхностна, приходится с этим считаться, и Форд стал выставлять свои автомобили на гонки. Однажды автомобиль Форда выиграл гонку, а автомобиль основного конкурента взорвался, немного не доехав до финиша. Форд не стал праздновать победу, а поспешил к взорвавшемуся автомобилю, чтобы осмотреть обломки. Он обратил внимание на обломок вала. Судя по нему, этот вал был тоньше, чем аналогичный у автомобилей Форда. Кто другой, может быть, злорадно усмехнулся бы: "Вот тебе и результата, - но Форд, человек простой, подумал: "Наверное, у них есть такие добавки в сталь, до каких мои инженеры еще не додумались!" Он положил осколок в носовой платок и спрятал в карман. Он был прав, впоследствии так и оказалось.

Кто считает зазорным учиться у проигравших, тот пополняет их число. Макс Вебер говорил, что за разницей в средствах нередко скрывается разница целей. И это правда. Когда эмоции сдвигают цель, мы выбираем средства, к ней не ведущие.

**Эмоции ловко подменяют нам цель на похожую, но нам не нужную. Когда же мы**

**тврдо држим цель, исчезают и эмоции.**

## **Теперь будет много тушечниц**

Один молодой человек захотел научиться каллиграфии и отправился к известному мастеру, чтобы просить быть его наставником. Каллиграф принял его с большим радушием и взял его к себе в ученики.

Почувшись несколько лет, молодой человек однажды решил, что его у учителя ничего не держит, поскольку искусство каллиграфии он уже достаточно освоил. О своем намерении уйти он сообщил учителю.

Тот не стал уговаривать его остаться. Вместо этого он вручил ему маленький ящик и сказал на прощание: "Я не хочу оставлять этот ящик людям. Возьми его, отнеси к горе и закопай у подножия".

Молодой человек взял ящик, распрощался с учителем и отправился в путь. Ящик был невелик, но довольно тяжел. Молодой человек шел и все время гадал о том, что же могло находиться внутри. Быть может, там были спрятаны драгоценности? Любопытство, в конце концов, пересилило. Он снял с плеча ящик и опустил его на землю. К счастью, тот был запечатан небрежно, и молодой человек легко открыл крышку. И ахнул, потому что это оказался всего-навсего ящик для хранения старых тушечниц! Их там было несколько десятков. Но больше всего его поразило не их количество, а то, что в каждой тушечнице зияла большая дыра, протертая насквозь! Вот так работал учитель!

Долго разглядывал их молодой человек, перебирая одну за другой. Потом тихо закрыл крышку, взвалил ящик на плечи и решительно отправился в обратный путь, к тростниковой хижине своего наставника.

С тех пор он посвятил искусству каллиграфии всего себя, без остатка. Но лишь когда он совсем поседел, ему довелось достичь вершин, и подлинное мастерство, наконец, пришло к нему.

А теперь давайте подсчитаем, сколько тушечниц мы с вами протерли до дыр?! Стоит ли удивляться, если то, чему нас вроде бы обучили, "не работает"!

Жизнь преподносит нам каждый день и каждый час богатый материал для учебы: ведь никакое движение и никакое слово, даже междометие, человек не делает и не говорит без причины. Если сказать по-научному, то скорость поступления к нам значимых сигналов от других людей значительно, на порядки порядков раз, превышает скорость их дешифровки нашим бедным ухом. Хорошо еще, что подсознание выручает. Оно вылавливает и фиксирует абсолютно все. От этого мало было бы толку, если бы оно ее просто складировало. К счастью, оно ее еще и предварительно перерабатывает. Как ребенок подсовывает работающему механику то один инструмент, то другой. Иногда он угадывает, и механик его хвалит. А иногда и не угадывает, и механик старается

не раздражаться. Но если ребенка специально обучать, - а для этого надо иметь доброе сердце и громадное терпение, - то скоро прогресс в подавании нужного инструмента будет заметен. Так и наше подсознание. Если к нему относиться терпеливо, не отмахиваться его помощью, а обучать его, то оно вовремя начнет нам подавать "нужный инструмент", и ни одна мелочь, - а мелочь это то, значение чего мы в данный момент не понимаем, - не проскользнет мимо нашего внимания. Эта терпеливая работа и есть "протирание тушечниц до дыр".

Работа, о которой идет речь, называется "искусством говорить себе правду".

**Чудес не бывает, и без упорного труда высшего совершенства не достигнуть ни в каком деле, в том числе - и в управленческой борьбе. Однако труда недоста точно, нужна еще и "тростниковая хижина".**

## **Пятая стадия петуха**

Мы помним, что на четвертой стадии петух "почти готов". Чего же ему не хватает? А он у нас еще немного остается предсказуемым: "он виден". За тем, кто виден, можно наблюдать. За кем можно наблюдать, тот становится предсказуемым, пусть и далеко не в полной мере. Вот тот "остаток", от которого еще следует освободиться.

Сравним два случая.

- Вы вышли на пляж и вдруг метрах в десяти от себя заметили неподвижно лежащего и почти не смотрящего на вас крокодила. Неприятное столкновение с неожиданностью.

- Вы с удовольствием купаетесь в реке, отплыли от берега метров на пятьдесят, и вдруг с берега вам кричат, чтобы вы были осторожнее: здесь водятся крокодилы. Тоже неприятная неожиданность.

Ну, а какая из них неприятнее?

Когда петух на пятой стадии, ему вовсе не нужно присутствовать: остальные петухи откажутся участвовать в сражении, если только услышат, что "есть мнение, что он не советовал".

Итак, на пятой стадии вместо петуха на поле боя (петух вообще отсутствует) незримо, неосвязаемо, неопределенно во времени и пространстве присутствует его имидж, и этого достаточно. Это означает, что на пятой стадии петух сражается в любой точке, находясь при этом в любой другой точке. И где же, собственно, происходит сражение, бесславно заканчивающееся, даже не начинаясь для другого петуха? Разумеется, в картине мира этого другого петуха. Сражаться на территории противника, внутри него самого, в его картине мира, когда от страха он теряет аппетит и сознание, - вот подлинное искусство.

Если этот подход расширить и на другие, более мирные сферы, мы будем иметь дело ни с чем иным, как с практической реализацией принципа "управляй из любой точки".

Конечно, легче управлять тем объектом, который рядом с тобой, и тем, который тебе подчинен. Но это лишь конкретизация условий управления. И так, фактически каждый из нас управляет всем миром в целом и каждым объектом в нем в отдельности. Но делает это уж очень невнятно и слишком опосредованно.

Даже камень на дороге управляет движением повозки. Вселенная представляет из себя в этом смысле сплошной управленческий хаос. И в этом хаосе нам необходимо шаг за шагом расширять зону твердого. Кто лет тридцать назад думал, что подросток, сидя у себя в квартире и нажимая на какие-то там пластмассовые кнопки, может ограбить респектабельный банк с толстостенными сейфами и многочисленной, хорошо натренированной охраной и находящийся за тысячи километров от его дома?!!

Ну, а что там, за пятой стадией? Что не так у петуха на пятой стадии?

Он еще остается предсказуем, хотя всего лишь в одном моменте: когда-то его не будет. И не надо будет его бояться. И можно, в конце концов, дождаться его смерти и тогда бесстрашно клевать его имидж. И он не сможет себя защитить. Так за кем же последнее слово?!

Ничего не остается нашему петуху, как раствориться в легенде о себе, расстаться со своей телесной оболочкой - кого в ней нет, тот и не умрет, - и поселиться навсегда в картинах мира других петухов, где и сдерживать амбиции.

Он и сейчас там.

Более широкий аналог - "управление через ценности". Кто и когда их дал человеку? Тут религии и идеологии могут спорить, но о том, что они существуют в картине мира всех людей и умеют выигрывать сражения с самим их носителем, спорить не приходится.

**Полностью непредсказуемый наш "противник" помещается внутри нас. Чтобы победить внешнего врага, надо сначала победить врага внутри себя.**

## **Стратегемы**

Если приемы состоят из сложных образцов и иногда ролей, объединенных в единое целое, несмотря на возможные технологические паузы, то стратегема объединяет несколько приемов. И в единое целое эти приемы объединяются не единым стереотипом, а одним общим придуманным сценарием. Слово "придуманный" указывает на то, что этот сценарий вполне сознательный. Стратегемы, так же как и приемы, призваны удовлетворять соответствующие потребности в условиях, когда другие участники ситуации, для которой и придумывается стратегема, могут оказывать противодействие.

Отдельные приемы, входящие в стратегию, вполне заменяемы. Благодаря этому, а также тому, что стратегия - продукт вполне сознательного творчества, стратегии обладают относительной независимостью - в смысле успешности реализации - как от автора, так и от исполнителя. Это означает, что здесь возможно то разделение труда, которое, как правило, невозможно в приемах: один человек может придумать стратегию, а другой - ее успешно реализовать. Иногда это прекрасное свойство стратегий доводило до крайности: высокопоставленные исполнители приказывали своим особо умным подчиненным под страхом смертной казни "к утру придумать стратегию".

Говорят, в относительно недавние времена, произошел такой случай.

Особо засекреченные (от разведки потенциального противника) инженеры бились над решением одной сложной научно-технической задачи. Бились долго, упорно, безрезультатно и начали терять энтузиазм. В творческом коллективе росла суверенность в безнадежности" дальнейших попыток поиска. Чем им могло помочь их административное руководство, отвечавшее за результат перед "правительством", если это руководство было значительно менее компетентно в существе дела, чем подчиненные ему инженеры, что совершенно естественно?! Усилить стимулирование? Но дело было не в этом. Нужна была стратегия, которая нанесла бы поражение "внутреннему врагу", окопавшемуся в картине мира разработчиков.

Иногда в науке при поиске решения сложной проблемы делают двухшаговый ход. Сперва ищут не решение, а лишь доказывают "теорему существования решения" как такового. Это очень важно: чтобы не изобретать, например, "вечный двигатель". И когда такая теорема доказана, то "окрыленные" ученые затем находят и решение. Ведь "внутренний враг" - сомнение, окопавшийся в картине мира, - уничтожен.

Такова была основополагающая идея стратегии, выработанной руководством: доказать своим инженерам "теорему существования". Разумеется, доказать это не так, как это делают ученые, а так, как это делает административное руководство.

К инженерам пришли "люди в штатском" и сообщили, что, по агентурным данным, месяц назад инженерам потенциального противника удалось найти решение этой же проблемы. И... помогло!

Когда стратегия найдена, конкретных исполнителей можно подобрать. Когда ясен состав исполнителей, то конкретизируются и приемы, поскольку нельзя исполнителю поручить прием, которым он не владеет: это было бы "пустое". Или наоборот. Когда трудно исключить какой-либо прием, поскольку имеющиеся исполнители им не владеют, то прием в составе стратегии оставляют и ищут под этот прием подходящего исполнителя. Так что наполнение стратегии приемами и исполнителями - итерационная, как говорится, процедура.

Между стратегиями и приемами нет китайской стены. То, что для одного представляется сложной стратегией, на которую непросто найти исполнителей, для другого может оказаться просто приемом, хотя и сложным, но неоднократно с успехом применимым.

**Практически каждый значительный руководитель имеет советника по**

**выработке стратегем, даже если и именуется он иначе. Обращайте внимание на эту фигуру; это не пешка, даже если и выглядит так.**

## **Выводы**

Р Мы никогда не имеем дело сразу со всей своей картиной мира: слишком она для этого обширна. Мы имеем дело поочередно с различными ее частями, называемыми ситуациями. Ситуация - это часть нашей картины мира, ограниченная соседними по времени необратимыми событиями. Такими событиями, которые, лишая нас незнания, не позволяют вернуться к прежней картине мира.

Р Ситуация характеризуется участниками, включая и нас самих, и всевозможным поведением участников с их социальными ожиданиями.

Р Элементарными кирпичиками поведения являются образцы поведения, которые, в свою очередь, состоят из движений, скрепленных в одно целое динамическими стереотипами - устойчивой системой нервных связей.

Р Динамические стереотипы являются фундаментом человеческого поведения, без которого оно в качестве человеческого оказалось бы невозможным. Они и помогают человеку в ситуации, где они уместны, и препятствуют в ситуации, где они неуместны.

Р Уместность и неуместность ситуации во многом зависит от ее остальных участников, которые могут ощущать себя как находящимися в этой же самой ситуации, так и в какой-то другой - своей. Поэтому успешность поведения каждого участника зависит от качества прогнозирования им чужого поведения. Такие прогнозы называются социальными ожиданиями.

Р Участники могут как способствовать тому, чтобы у каких-то других участников ситуации были адекватные социальные ожидания по их адресу, так и препятствовать построению адекватных социальных ожиданий. В первом случае мы имеем дело с сотрудничеством, а во втором - с борьбой.

Р Различают деловую борьбу, когда обе стороны понимают, что борются за одну и ту же выгоду, и позиционную борьбу, когда каждая из сторон преследует собственную выгоду, смысл которой противнику не известен или не вполне понятен.

Р Попытка достижения компромисса в деловой борьбе может привести к перемирию или к мирному завершению, попытка же поиска компромисса в позиционной борьбе может привести лишь к ослаблению собственной позиции и воодушевлению противника на новый натиск вплоть до полной и окончательной победы.

Р В случае сотрудничества возникает возможность ролевого поведения, где роль - сложный псевдообразец поведения, состоящий из образцов, адекватных социальным ожиданиям и технологическим паузам, и объединенный динамическим стереотипом.

Р Роли могут существовать парами, поскольку социальные ожидания, входящие в данную роль, должны подтверждаться партнерами. Роли могут быть симметричными и несимметричными, желательными для исполнителя и нежелательными. Нередка ситуация, когда для одного из партнеров данное ролевое соотношение, в котором он находится с другим партнером - желательно, а для другого партнера - нежелательно. Потребность изменить ролевое соотношение приводит к появлению соответствующих образцов поведения - управленческих приемов.

Р Взаимное применение приемов порождает ситуацию управленческой борьбы. Управленческая борьба - это борьба за удержание имеющегося ролевого соотношения или достижение нового, более желательного. Проще, управленческая борьба - всегда борьба за роль.

Р Благодаря стоящему за ней стереотипу роль довольно прочно удерживает человека в своей колее. Поскольку любая роль может быть расщеплена на более узкие роли, оказывается возможным передвигать человека отдельными приемами таким образом, что шаг за шагом, перемещаясь по ролевому полю, он оказывается в крайне нежелательной для себя роли. Такое передвижение другого человека называется ролевым принуждением.

Р Ролевое принуждение - второй по эффективности способ воздействия на поведение другого человека после такого способа, как "смена картины мира".

Р Иногда в сложных ситуациях ощущается нехватка имеющихся управленческих приемов. Тогда возникает необходимость в сознательном конструировании нового, ранее не применяющегося данным исполнителем, управленческого приема. Как правило, достаточно сложного. Такой специально придуманный, сложный и еще не освоенный, т. е. не имеющий за собой сложившегося динамического стереотипа прием называется стратагемой.

Р Стратагемы, проигрывая по сравнению с приемами в надежности, выигрывают в другом своем качестве. Поскольку стратагема не связана с наличием или отсутствием у исполнителя того или иного стереотипа, она допускает как замену одних приемов на другие - с сохранением сути стратагемы, - так и замену исполнителей. Другими словами, стратагема как акт сознательного творчества относительно автономна от своего исполнения. Подобно тому, как написанная пьеса обладает ценностью (если она вообще ценна) независимо от того, кто и в каком театре будет ее ставить, - если мы имеем дело с профессионалами.

Р Между стратагемами и приемами указанное различие не абсолютно, а относительно: то, что для одного может являться непростой стратагемой, для другого - давно освоенным приемом.

Р Нередко сильные руководители имеют помощников в составлении стратагем, роль которых нельзя недооценивать. Это своего рода шаг вперед в разделении труда в управленческой борьбе, подобно тому, как у "полевого командира" на каком-то этапе его роста появляется штаб.

Р Тем не менее, "совершенный" менеджер работает приемами, а не стратагемами, поскольку для него нет нештатных ситуаций. Однако не работает стратагемами и менеджер крайне низкого уровня, развития: он просто ставит перед собой только те задачи, которые способен решить своим небогатым арсеналом приемов

---

## **ОСНОВНЫЕ ПРИЕМЫ И СТРАТАГЕМЫ - Об арсенале приемов и стратагем**

Приемы и стратагемы играют столь значительную роль в искусстве управления, что нередко все управленческое искусство только к ним и сводят. Но они - только надводная часть этого искусства, если она вообще видна. Подлинное управленческое мастерство выглядит столь простым и естественным поведением, что не похоже на какое-либо искусство. К нему можно отнести слова, сказанные про мудрость: "Скрытая мудрость, которая поддерживает, во сто раз лучше, чем внешнее проявление мудрости, ибо оно само нуждается в поддержке".

А что же в подводной части? Напомню небезызвестное изречение о том, что "умный умеет выпутаться из сложного положения, а мудрый - просто туда не попадает".

Совершенное управление в том и заключается, чтобы не попадать в положение, где будет необходимо применить прием или стратагему. Но неприменение не означает невладение.

Одного ученика спросили: "Про твоего учителя говорят, что он умеет ходить, не касаясь земли и не оставляя на ней следов?! Что-то мы этого не замечали!" - "Да, он умеет это делать. Но он умеет также и этого не делать".

Ознакомиться с арсеналом приемов и стратагем не означает, что можно развернуться, пойти и применять. Если человек совершенно не имел дело с оружием, то, зайдя в арсенал, едва ли он унесет весь его на себе. Он сможет взять лишь две-три единицы оружия, такого, которого он сам не боится, которое его самого не убьет. И такое, которое по росту и по руке. Унесет он из арсенала ничтожную часть, но уйдет вооруженным. Если же он просто как можно больше загрузит в грузовик и увезет домой, то в нужный момент он окажется безоружным. Брать надо столько, сколько можешь освоить. И освоение приемов - не есть подражание. Это долгая и трудная работа: мы помним, что "быть" и "казаться" - разные вещи.

Я слышал, что школа менеджеров одного из поволжских городов решила взять на вооружение японский прием развития уверенности в себе и преодоления застенчивости: ученик должен был на вокзале, при большом скоплении народа, громко распевать песни. Решили приспособить этот прием к "местным условиям". Ученики, действительно, пели песни на вокзале. Но не в одиночку, а расположившись группой в кружочек. И не громко, а вполголоса. Предупредив заблаговременно об этом дежурного милиционера.



По-моему, это получился какой-то другой прием.

Мы уже говорили о том, что между приемами и стратагемами - грань весьма условная: то, что для одного человека может быть стратагемой, для другого - просто прием. Но все же разница есть. Как мы, например, различаем ручей и речку.

**Различие между хорошо вооруженным и плохо вооруженным меньше, чем между вооруженным и безоружным.**

## **Обмануть императора, чтобы он переплыл море**

Император Тай-цзун пошел войной на государство Когуре, находившееся в Корее. Дойдя во главе трехсоттысячного войска до Восточного моря и увидев перед собой бескрайний морской простор, он пал духом и хотел повернуть обратно. В смущении обратился он к своим военачальникам, чтобы узнать их дальнейшие планы. Они попросили время на размышления.

В конце концов они обратились к хитроумному генералу Сюэ Жэньгую. Он и придумал стратагему, давшую общее название стратагемам этого типа.

На следующий день императору доложили, что богатый крестьянин, живущий на морском берегу, доставил продовольствие для войска и желал бы лично выразить государю свои верноподданические чувства. Тай-цзун отправился на берег моря, но самого моря так и не увидел, поскольку оно было скрыто тысячами искусно расположенных полотнищ от палаток.

Крестьянин со всей почтительностью пригласил императора войти в дом, где на стенах повсюду висели занавеси, а полы были устланы коврами. Император и его спутники уселись и начали пить вино: начался веселый пир. Через некоторое время император услышал за окном свист ветра и почувствовал, что пол в доме раскачивается. Он приказал слуге отдернуть занавеси и увидел, что вокруг расстился морской простор. "Где мы?" - спросил он. - "Вся наша армия движется к берегам Когуре", - ответил один из советников.

Когда император понял, что изменить ничего уже нельзя, к нему вернулась решимость. Теперь он без страха вел свое войско к неведомой стране.

Смысл стратагемы в том, чтобы человек, страшась некоторого шага, оставался в уверенности, что у него еще есть выбор - делать шаг или нет - даже тогда, когда этот шаг оказался уже позади и оказался вовсе не таким уж страшным. На уровне приема подобный ход встречается довольно часто.

Ребенок учится кататься на велосипеде, но боится ехать один на двух колесах. Сколько отец ни уговаривает попробовать, в ответ слышит: "Я боюсь". - "Хорошо, я буду бежать рядом и поддерживать за седло!" - Отец бежит рядом. - "Держишь?" -

"Держу, конечно!" - на бегу отвечает отец, а сам давно уже не держит. Наконец, ребенок понимает, что едет сам. "Это что, я сам еду?" - "Конечно, сам, ты же умеешь!"

Или другой пример.

Иногда зубной врач говорит пациенту: "Не волнуйтесь, я сейчас дергать не буду, только попробую, крепко ли он держится..." - и через мгновение показывает удивленному пациенту его собственный зуб. Еще пример - из моей собственной истории. Однажды начальство под влиянием конкурирующего со мной коллеги - руководителя другого подразделения - ликвидировало в моем подразделении ставку инженера по обслуживанию оборудования, а самого инженера перевело в подразделение конкурента. Никакие мои протесты и ссылки на непоправимый ущерб моему подразделению не помогли. Единственное обещание, которое я сумел вытянуть, - то, что инженер будет "при необходимости" консультировать. Я предложил технику выполнять обязанности этого инженера. Техник категорически отказался, ссылаясь на "отсутствие и образования, и фактических знаний в этом вопросе", и пригрозил уволиться, если я буду настаивать на своем. Тогда я попросил техника помочь мне "в одной работе" - в составлении процедурных правил решения тех типовых задач - обнаружения и устранения неисправностей, - которые осуществлял ушедший инженер. "Это поможет потом тому, кто заменит этого инженера, быстрее войти в курс дела".

Техник ответил, что не знает, что такое "процедурные правила", но я его успокоил: "Мы будем составлять их вместе". И мы составили их вместе, потратив месяц и консультируясь с ушедшим инженером.

А когда работа была закончена, техник с удивлением сказал: "Ну, так с этими обязанностями и я могу справиться! Здесь, в общем-то, теперь все ясно, в каком случае как поступать..." - И заменил собой инженера.

Суть стратагема заключается в следующем.

Некто не готов и не желает делать нечто как психологически невозможное для себя. Однако психологически невозможное, в отличие от других невозможностей - технической, финансовой, правовой, этической и т. д. - является предельно субъективным. Обычно человек, когда хотя бы поневоле или будучи обманутым, как император Тай-цзун, преодолевает свою психологическую невозможность, бывает доволен и не предъявляет претензий к тем, кто его побудил, принудил или обманул "для его же пользы". Когда таким же образом поступают с этической или эстетической невозможностями - тоже, казалось бы, весьма субъективными, то впоследствии могут появиться обида, претензии или неудовлетворенность собой. Именно на этом существенном отличии психологической невозможности от иных других и строится стратагема: психологически невозможное в целом разбивается по шагам, каждый из которых психологически приемлем. "Глаза боятся, а руки делают!"

Для того чтобы стратагема оказалась успешной, необходимо разбиение неприемлемого на приемлемые шаги производить с учетом зоны ближайшего развития объекта, на которого направлена стратагема.

Зона ближайшего развития состоит из тех действий, человеком ранее хотя и не совершаемых, но представляющих собой несложную и вполне обозримую комбинацию ранее освоенных образцов поведения.

Например, когда мы стоим на третьей ступеньке обычной лестницы, нам несложно ступить одним шагом на четвертую ступеньку, да даже и на пятую. Несколько сложнее - на шестую, и, пожалуй, уж и вовсе невозможно - на седьмую и выше.

Здесь четвертая, пятая и шестая ступеньки - в зоне нашего ближайшего развития, а более высокие ступеньки - уже нет.

Как только стратагема нарушает принцип зоны ближайшего развития, она оказывается неудачной.

Однажды мой американский приятель пригласил меня поехать с компанией его друзей на пикник в горы. Они собирались лазать по скалам с соответствующим снаряжением. Я честно предупредил, что по скалам лазать не буду, поскольку высоту люблю только в переносном смысле. Однако, когда дошло до дела, приятель очень настойчиво стал меня уговаривать присоединиться к очередному штурму. Мне было очень неплохо греться на солнышке внизу и я отклонил даже такой заманчивый вариант, когда меня просто, как куль, поднимут на веревках наверх. Все отправились ввысь без меня. Я думал, что мои трудности позади, но не тут - то было: мой приятель не признавал плюрализма в счастье.

Примерно через час он появился возле меня с сообщением, что обнаружил проход в скалах и не потребует никакого личного мужества с моей стороны, чтобы взобраться наверх и присоединиться к остальным без всяких веревок и крюков. Я был тронут его заботой и согласился.

Поначалу тропинка и впрямь не доставляла хлопот, однако постепенно становилась круче и вертикальнее. Пришлось уже карабкаться и подтягиваться. Когда мы добрались до вершины скалы и соединились с остальными, я с тоской подумал, что придется еще и спускаться.

- Правда, здорово, что ты здесь, наверху! Какой чудесный вид! Ты рад?! - с восторгом, ожидая моего восторга, воскликнул мой приятель.

- Вид, действительно, чудесный. Но я должен сказать, что я недоволен тем, что оказался здесь, наверху.

Я позволил себе столь не характерное для меня недружественное, сухое и невежливое высказывание потому, что предстоящий спуск вниз явно не находился в зоне моего ближайшего развития. Так потом и оказалось.

**Задекорировав реальность, человеку можно обманным путем придать решимость действовать, однако есть риск промахнуться, если дело было вовсе не в решимости, и тогда останется просто обман.**

## Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао

Царство Вэй напало на царство Чжао, и Чжао попросило помощи у царства Ци. Полководец союзнической армии государства Ци намеревался поспешить на помощь осажденной столице Чжао, но его военный советник Сунь Бинь отговорил его:

- Зачем вести армию в Чжао? Там и так полно войск. Все лучшие войска Вэй находятся в Чжао. Лучше отправиться в незащищенное царство Вэй. Как только мы осадим столицу Вэй, так вэйские войска сами покинут Чжао, чтобы спасти свое царство.

Полководец последовал совету Сунь Биня. Когда вэйская армия получила известие о том, что войско Ци осадило столицу Вэй, она тут же поспешила на помощь осажденной столице. Армия же Ци заняла выгодные позиции на пути следования вэйского войска и без труда нанесла сокрушительное поражение более многочисленной, но утомленной долгим походом армии Вэй.

Так было спасено царство Чжао.

Сунь Цзы формулирует эту стратегию как "избегание полного и проникновение в пустое": "Появляйся в местах, которые враг должен будет оборонять в спешке, где он тебя не ждет".

Иначе говоря, не следует спешить сражаться с противником "лоб в лоб", а надо искать его "ахиллесову пяту". Хорошее войско подобно воде, которая сама находит пустоты и устремляется в них. В то же время надо отчетливо представлять, что и "враг целится в пустоту", т. е. также ищет у тебя пустое место - ахиллесову пяту. Надо представлять себе и свое собственное уязвимое место и принимать необходимые меры для его защиты, в частности, позаботиться о защищенности собственной семьи.

На фирменном календарике московской Школы менеджеров "Арсенал" изображена шуточная картинка: пеликанообразная цапля заглатывает лягушку. Уже и голова лягушки исчезла в страшном клюве, но лягушка не сдаётся. Свободными ещё лапками она сдавила потопку цапли и пеликана горло - и ещё неясно: кто кого?! Этот рисунок - прекрасная иллюстрация стратегии "Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао".

Смысл стратегии - поиск и уязвление уязвимого места противника вместо того, чтобы нападать-сопротивляться обращенному к нам и хорошо защищенному месту противника. Лучше остановить наезжающий на нашу позицию самодвижущийся бульдозер, выключив у него зажигание, чем упираться плечом в его громадный нож.

Естественной защитой уязвимого места является изображение его не там, где оно действительно есть, тогда враг, который "целится в пустоту", наткнется на твердое.

В советское время, когда я работал на государственном предприятии и много

разъезжал по необъятной тогда стране, преподавая менеджмент и проводя деловые игры, мои "оппоненты" решили положить конец этой практике. Поскольку претензий ко мне по исполнению моих основных обязанностей или руководимому мною подразделению найти не удалось, взор упал на мою "очевидную" ахиллесову пяту - многочисленные поездки. Однако юридически все они были корректно оформлены. Тогда затеяли тщательную проверку командировочных расходов всех подразделений предприятия. Много тут чего у кого всплыло. Однако командировочные расходы именно моего подразделения оказались ничтожными: все свои "гастрольные" поездки я проводил за счет приглашающей стороны, а не за счет "родного" предприятия. Пришлось любознательным отступить.

Так же и мы: думая, что у противника пустое, - можно натолкнуться на твердое.

**Точность удара значительно важнее его силы; силы надо употребить на обнаружение пустого у противника.**

### **Убить чужим ножом**

Это одна из наиболее применяемых стратагем, суть которой сводится к организации ситуации таким образом, чтобы противник оказался поражен "своими" или третьей стороной при полной внешней непричастности организатора к случившемуся.

Жил когда-то король, который схватил человека, пытавшегося его убить. Поскольку король был связан клятвой никого и никогда не приговаривать к смерти, он не казнил преступника.

Вместо этого он отослал покушавшегося к его повелителю с таким посланием: "Мы схватили этого человека при попытке убить нашего короля. Помиловав его, мы отсылаем его к вам, поздравляя вас с тем, что в вашем распоряжении есть столь преданный слуга".

Когда этот человек достиг дворца своего монарха, он был немедленно казнен.

Казнили его не за то, что он не исполнил возложенного на него поручения, а потому, что его повелитель не мог поверить, что совершивший покушение может быть прощен и освобожден невредимым. Поэтому было решено, что он купил свою свободу, пообещав сделать нечто: может быть, даже погубить своего короля!"

В царстве Ци служили три храбрых, сильных и уважаемых воина, можно сказать, "национальные герои". Однажды первый министр царства Янь Цзы проходил мимо этих славных воинов, но ни один из них не встал почтительно со своего сиденья. Янь Цзы почувствовал себя оскорбленным и решил отомстить. Он уговорил правителя послать к этим трем воинам гонца с двумя персиками.

Гонец объявил всем троим:

- Пусть персики достанутся самому доблестному из вас!

Тогда эти три военачальника стали мериться своими подвигами.

Один сказал:

- Однажды я голыми руками одолел дикого кабана, а в другой раз - молодого тигра. Мне, несомненно, полагается персик.

И он взял себе один из двух персиков.

Второй сказал:

- Я дважды сумел обратить в бегство целое войско врагов, имея в руках лишь меч! Я тоже заслужит персик. И тоже взял персик.

Когда третий увидел, что ему не досталось персика, гневно сказал:

- Когда я однажды переправлялся, сопровождая повелителя, через Хуанхэ, огромная водяная черепаха утащила под воду моего коня. Я нырнул под воду, пробежал по дну сотню шагов против течения, догнал черепаху, убил ее и спас свою лошадь. Когда я вынырнул из воды, держа в левой руке лошадиный хвост, а в правой - голову черепахи, люди на берегу приняли меня за бога реки. За такой подвиг я тем более заслуживаю персик. Так что же, вы мне так и не дадите его?!

С этими словами он выхватил меч и взмахнул им над головой.

Его товарищи, устыдившись своего поступка, воскликнули:

- Конечно, наша храбрость не идет ни в какое сравнение с твоей. Присвоив себе персики, мы покрыли себя позором, и теперь только смерть может искупить его.

Сказав это, они оба положили персики обратно в корзинку, обнажили мечи и перерезали себе горло. Их товарищ почувствовал себя виноватым и тоже покончил с собой.

Так первый министр расправился с зазнавшимися воинами их же руками. "Убил чужим ножом".

Смысл стратагемы - в помещении противника в такое положение, в такую ситуацию в его картине мира или в картине мира третьей стороны, что единственным выходом из этого положения является нанесение ущерба противнику (самому себе или же третьей стороной - ему).

**Удар по противнику может нанести каждый. Подставить противника под чужой удар, а лучше - под его собственный - вот подлинное мастерство.**

## **Ждать, когда враг утомится**

Суть стратагемы состоит в том, чтобы поставить противника в невыгодное положение, сделать так, чтобы время работало против него, подтачивая его силы, выгадать, когда противник утомится и ослабнет:

- простым действием добиться контроля над сложной обстановкой;
- отсутствием маневра отвечать на маневры неприятеля;
- малыми переменами отвечать на большие перемены в действиях неприятеля; неподвижностью отвечать на движения неприятеля;
- быть по отношению к противнику осью, превратив его в колесо.

Представим себе довольно знакомую сцену.

Наглый и бесцеремонный громким голосом беседует с Тихим, скромным и вежливым. Наглый говорит и говорит - не дает Тихому и слова сказать. При этом Наглый вставляет в свой монолог некое совершенно необоснованное утверждение, с которым Тихий категорически не может согласиться. Тихий пытается возразить и оспорить, но - не тут-то было! Наглый такой возможности не предоставляет: говорит, говорит и говорит, на ходу меняя темы. Что называется, "проехали", и поздно уже возражать! Тихий слушал-слушал, лицом показывал свое несогласие, выжидая удобный момент для возражения, да так и не дождался.

И вдруг Наглый делает оргвыводы, которые опираются на ранее им высказанное, несправедливое, но вовремя не оспоренное Тихим, утверждение. Тихий чувствует беспомощность и вынужденность примириться с оргвыводами, раз уж так получилось.

Особенно обидно, когда Наглый проделывает это публично.

Чтобы стать осью, вокруг которой вертится колесо, Тихий должен научиться слушать и научиться не слушать, когда говорит Наглый.

**Научиться слушать** - значит уметь расслышать в потоке слов те слова, которые могут изменить картину мира. Собственную или кого-то другого. Не расслышать эти слова - *значило бы пропустить мяч в свои ворота.*

**Научиться не слушать** - значит уметь не слышать то, что говорят, независимо от того, что говорят, а во время "не слушания" удерживать формулу в своем уме. Формулу того, что предстоит сказать. Или формулу того, что предстоит опротестовать. Когда один человек, вполне искренне и не скрывая этого, не слушает, другой, говорящий, довольно быстро обнаруживает факт полного "не слушания" и ощущает пустоту.

Приведу пример ощущения "не слушания" или "не смотрения" (смотрение и "не смотрение" аналогичны слушанию и "не слушанию").

Однажды я вместе с другими преподавателями проводил обучение группы руководителей АвтоВАЗа в режиме сочетания учебы с отдыхом - во время круиза по Средиземному морю. На теплоходе шла своя жизнь - всевозможные развлечения, в частности, было и варьете. Преподавателей поселили на одной нижней палубе (где вместо иллюминаторов - лишь зеркала) с артистами варьете, и нередко они сталкивались "нос к носу" в узких коридорах, однако без обмена репликами, подобно тому, как умеренная теснота пространства в лифте не является поводом для обязательного диалога с незнакомыми попутчиками.

Через пару дней такого общения без общения, столкнувшись в очередной раз с довольно приметной примадонной, я машинально поздоровался. Она скучно посмотрела мне в лицо и, не ответив на приветствие, проследовала мимо.

Я подумал, что это неправильно. Варьете как жанр никогда меня особенно не привлекало, но вечер у меня был свободный, и я отправился на представление.

Заняв столик напротив сцены, во время ее выступления я со скучающим видом смотрел немного мимо нее и не слушал. Кто это мог заметить, кроме меня самого?!

Однако, когда закончилось представление и началась дискотека, на которую я немного задержался из-за недопитого бокала, она подошла ко мне и немного нервно пригласила на танец. Я не имел этого в виду, но отказаться - было бы уж слишком.

Мы видим, что неподвижность, "не слушание" и "не смотрение" могут быть замечены и превращены в ось.

Поэтому Тихому мы порекомендуем, расслышав недопустимое утверждение Наглого, не слушать, пытаясь найти момент, чтобы вставить свое возражение, а напротив: удерживая формулу подлежащего опровержению утверждения в своем уме, перестать слушать и ждать, когда враг утомится. Почувствовав пустоту "не слушания", Наглый остановится и начнет слушать. Тогда-то и следует повторить опровергаемое утверждение, повторить с точностью до буквы и интонации - а это нетрудно сделать, если все время удерживать его в уме, а затем - и опровергнуть.

Еще одна деталь. Чтобы придать "не слушанию" более легальный и этичный характер, лучше оформить процесс "не слушания" вербальными рамками. Непосредственно после того, как прозвучит неприемлемое утверждение, можно сказать: "Подождите!" Ждать Наглый не будет, но это не мешает снова повторить: "Подождите, пожалуйста!" А после



этого спокойно перейти в режим "не слушания". Теперь это будет и легально и этично.

После того как, утомившись говорить в пустоту, Наглый умолкнет, Тихий может произнести: "Подождите, пожалуйста! Вы сказали... (далее следует формула утверждения). Так вот, это не так! (далее следует опровержение утверждения)".

Мы видим, что правильное построение ходов стратагемы может помочь Тихому справиться с Наглым.

**Когда противник в попытке нанести удар постоянно натывается на наше твердое, время работает против него и истощает его силы и решимость, обнаруживая его пустое.**

## **Среди пожара учинить грабеж**

Смысл стратагемы состоит в быстром и последовательном использовании преимуществ, которые проистекают из бедственного положения врага, независимо от того, в силу каких обстоятельств он оказался в этом положении. При этом каждое реализованное преимущество служит опорной точкой для реализации следующего. Что называется, "стремительно развить успех".

- Если враг понес большой урон, воспользуйся случаем - извлеки пользу для себя: сильный диктует законы слабому.
- Если враг повержен внутри - захватывай его земли.
- Если враг повержен снаружи - завладей его народом.
- Если враг повержен внутри и снаружи - забирай все государство.

Когда враг разгромлен, нужно добиться полной победы над ним.

Царства У и Юэ враждовали друг с другом. Однажды Юэзский царь Тоу Цзянь потерпел сокрушительное поражение и потерял все свои земли. Много лет он ждал случая взять реванш.

Наконец погиб талантливый военачальник У, к тому же в землях У началась засуха, а сам правитель покинул страну, чтобы нанести визит соседнему правителю. Гоу Цзянь тут же напал на ослабевшее царство У всеми своими силами и захватил его целиком.

**Время победы над противником, находящимся в бедственном положении, это не**

**время для праздничных торжеств, а время развития успеха вплоть до его полной капитуляции.**

**Поднимать шум на востоке, а нападать на западе**

Смысл приема ясен из названия: предпринимается отвлекающий маневр в одном направлении, а нападение следует в другом.

Если речь идет о масштабных мероприятиях, то прием превращается в стратегию. В спортивных единоборствах - это обманные движения.

Во время восстания Желтых повязок ханьскому военачальнику удалось осадить город, в котором укрылся отряд восставших. Полководец велел насыпать перед городской стеной высокий вал, чтобы с него можно было бы следить за перемещением осажденных в городе. Затем он приказал бить в боевые барабаны и предпринял ложное наступление с западной стороны города. Увидев с земляного вала, что Желтые повязки бросились на защиту западной стены города, он напал с основными силами на восточную часть города. Так он смог захватить город без больших потерь.

История любой войны дает массу примеров этого несложного теоретически "маневра". Практически же, скрытно применить его непросто, поскольку противник всегда имеет его в виду.

Обратим внимание на одно обстоятельство в истории с Желтыми повязками: специально насыпанный земляной вал, позволяющий реализовать незамысловатый милый принцип: "Я тебя вижу, а ты меня нет". Это, конечно, очень сильно, можно сказать, радикально повысило эффективность приема.

Однажды семеро удельных правителей подняли мятеж и напали на верного императору военачальника Чжоу Яфу. Тот укрылся за стенами крепости. Когда осаждавшие предприняли атаку на юго-восточный угол крепости, Чжоу Яфу приказал направить основную часть своего войска к северо-западному углу и не ошибся: вскоре основные силы осаждавших действительно напали на северо-западную башню крепости, но ничего не добились.

Плохо без земляного вала!

**Даже простые обманные ходы лучше, чем простодушная борьба: не стоит лениться, если стоит бороться.**

**Из ничего сотворить нечто**

Суть стратагемы состоит в придании незначительному или не относящемуся к делу объекту или событию имиджа значительного и существенного в картине мира противника или потенциального оппонента.

Мятежные военачальники осадили в крепости верного императору генерала Чжан Сюня. Он приказал своим воинам сделать из соломы тысячу кукол в человеческий рост и каждую ночь спускать их наружу с городской стены. Осаждавшие город воины решили, что это спускаются защитники города, и обрушили на кукол град стрел, которые застряли в соломе. Тогда Чжан Сюнь приказал поднять кукол на стену, и, таким образом, у него оказалось несколько тысяч стрел.

Позже Чжан Сюнь приказал спуститься с городской стены настоящим воинам. Полководец противника решил, что это Чжан Сюнь снова спускает кукол, чтобы раздобыть стрелы, и запретил своим воинам стрелять. Вышло же так, что отряд добровольцев из войска Чжан Сюня числом в пятьсот человек стремительно напал на лагерь осаждавших и, воспользовавшись их замешательством, обратил противника в бегство.

Здесь "ничего" - соломенные куклы, а "нечто" - обращение в бегство осаждавших.

Когда Ганнибала с его отрядом заманили в глубокую долину и закрыли выход, тот освободился при помощи хорошей стратагемы. Он собрал две тысячи волов, привязал им на рога связки хвороста и, когда наступила ночь, поджег хворост и погнал волов на римлян. Те решили, что на них идет целое войско карфагенян, и спаслись бегством.

А вот пример, поражающий воображение европейца.

Во время борьбы вьетнамцев против китайской династии вьетнамский стратег велел вблизи дорог написать на листьях деревьев салом иероглифы, предсказывающие, что предводитель восставших станет вьетнамским царем, а он - его министром.

Муравьи выели жирные места, и на листьях образовалось нечто вроде гравировки, потоки же воды разнесли эти листья повсюду. Вьетнамцы поднимали эти листья и видели на них "небесное предзнаменование", что воодушевляло их на борьбу.

Так потом и случилось, как на листочках было написано.

Следующий пример напоминает нам часть стратагемы о боящемся моря императоре.

Князь Потемкин в преддверии совместного путешествия с Екатериной II по Волге мимо его деревень, желая произвести на императрицу впечатление рачительного хозяина, радеющего за народное благоденствие, приказал изготовить и разместить вдоль берега декорации, изображающие добротные избы, одеть понаряднее и прислать девушек, чтобы водили перед избами веселые хороводы.

Мы знаем, что потемкинские деревни стали именем нарицательным в нашей культуре

именно благодаря частому использованию этой нехитрой версии обсуждаемой стратагемы.

Однажды Чапаев отправился на разведку с кавалерийским эскадром, чтобы выяснить, занята ли соседняя деревня белогвардейцами. Оказалось, что деревня свободна, но дозоры неприятеля находятся в непосредственной близости от нее. Путь эскадрона лежал через небольшой холм, под которым стояла деревня. Когда эскадрон показался на вершине холма, его заметили и обстреляли. На спуске к деревне эскадрон скрылся от наблюдателей противника. Чапаев понял, что просматривается лишь небольшая часть дороги, приказал эскадрону объехать холм и еще раз проскакать через него. Неприятель подумал, что проехал второй эскадрон. Этот маневр был повторен несколько раз. Противник подумал, что готовится к наступлению целый кавалерийский дивизион, и ушел без боя.

Из примеров мы видим, что стратагема "Из ничего сотворить нечто" может быть обращена как против чужих, так и "против" своих, когда речь идет о поднятии духа.

Ди Усян получил от императора приказ усмирить варварские племена на южных рубежах империи. Жители Юга в те времена были очень суеверны и не предпринимали ни одного дела без молебна богам.

Чтобы поднять дух воинов, Ди Усян тоже устроил молебен и обратился к ним с такой молитвой:

- Я не знаю, одержу ли я победу или потерплю поражение. Вот сотня монет. Я подброшу их в воздух, и если судьба милостива к нам, они все упадут лицевой стороной вверх.

Приближенные Ди Усяна бросились отговаривать его от этой затеи:

- Вы не должны так рисковать! - говорили они. - Ведь на кон поставлен боевой дух всего войска.

Однако Ди Усян, не обращая внимания на эти уговоры, подбросил монетки, и они все упали лицевой стороной вверх!

Все воины издали громкий крик радости, эхом прокатившийся по долине. Ди Усян велел прибить каждую монетку гвоздиком и накрыть монеты шелковой вуалью.

- Когда мы вернемся с победой,- сказал он, - я поднесу эти монеты в дар богам.

Засим Ди Усян повел своих воинов на юг и одержал блистательную победу над мятежными племенами. Вернувшись в свой лагерь, он велел собрать монеты, и тогда все увидели, что у них обе стороны были лицевые.

Так из "ничего" - ста фальшивых монеток, - Ди Усян сотворил "нечто" - сильно поднял

боевой дух войска и его уверенность в победе.

**Изменить имидж реальности быстрее и эффективнее, чем изменить саму реальность, а большего при скоротечной борьбе и не требуется.**

### **Для вида чинить деревянные мостки**

Суть стратагемы состоит в создании видимости совершения обычных действий, не нарушающих естественный и предсказуемый ход событий, а под прикрытием этих обычных действий подготавливаются действия неожиданные, захватывающие противника врасплох.

Полководцы Сян Юй и Лю Бан боролись друг с другом за власть в Поднебесной. Однажды Лю Бан послал своего генерала Хань Синя напасть на войска противника, расположенные в городке Чэньцан, которыми руководил генерал Чжан Дань. Хань Синь первым делом послал своих воинов чинить сожженные в предыдущей войне деревянные мостки через ущелье, разделяющее противников. Узнав об этом, Чжан Дань рассмеялся и сказал, что люди Хань Синя будут чинить эти мостки еще не один год. Но работы упорно продолжались. А тем временем Хань Синь тайно повел свои основные силы по другой дороге и внезапно напал на Чэньцан. Захваченный врасплох Чжан Дань покончил с собой.

В этом примере починка сожженных деревянных мостков является обычным, ожидаемым, хотя и не очень целесообразным действием по причине уж слишком большой продолжительности. Эта недостаточная разумность решения спровоцировала противника на снисходительно-пренебрежительные отношения к автору стратагемы. Что и притупило бдительность.

Надо сказать, что провоцирование у противника чувства превосходства с целью притупления бдительности - весьма распространенный прием. "Когда мудрец собирается выступить, его лицо принимает простодушно-глуповатое выражение".

Полководец Люй Мын узнал, что его противник Гуань Юй внезапно усилил деятельность по созданию обороны, увеличил войско и воздвиг на реке целую террасу для сторожевых костров. Тогда Люй Мын, чтобы ослабить бдительность Гуань Юя, распространил слух о своей болезни и оставил свой пост, назначив преемником молодого Лу Суня. Он отступил, таким образом, на задний план и оттуда раскинул свои сети.

Сообщение об отставке Люй Мына было выгодно Гуань Юю. Он позволил ввести себя в заблуждение. В своей гордыне он посчитал нового главнокомандующего Лу Суня молодым и неопытным, и увел свои оборонительные войска на север для участия в других событиях.

Теперь пришел час Люй Мына. Он снарядил речной флот, погрузил в трюм часть своих воинов, а остальным приказал одеть белые одежды, изображая торговцев. Корабли

отправились в Цзяняин - столицу противника. Сторожевые посты пропустили флот. Приблизившись к цели, воины вышли из трюмов и захватили Цзянлин. Командующий Гуань Юй пал в бою.

Для Гуань Юя отставка Люй Мына в связи с болезнью и замена его "молокососом" была вполне естественным ходом событий, подобно "починке деревянных мостков".

Ди Цин поступил совсем просто. Во время похода против неприятеля он приказал разбить лагерь и перед решающим наступлением предоставил своим войскам десятидневный отдых. Вражеские лазутчики донесли об этом своему командованию. Те поверили, что внезапное наступление Ди Цина в ближайшее время исключается и притупили бдительность. Однако против ожидаемого на следующий день Ди Цин отдал приказ свертывать лагерь и, совершив марш-бросок против захваченного врасплох противника, полностью его уничтожил.

Здесь также "десятидневный отдых" был вполне естественным после длительного похода.

Сунь Цзы сказал: "Обычное используется впридачу, а победы достигают необычным".

**Ничто так эффективно не помогает притупить бдительность и замаскировать приготовление неожиданного, как совершение обычных, вполне ожидаемых противником действий.**

### **Наблюдать за пожаром с противоположного берега**

Суть стратагемы состоит в том, чтобы не вмешиваться в междоусобицу противников, дистанцируясь от их борьбы, подождать, когда они взаимно ослабят друг друга, после чего выступить и воспользоваться ситуацией.

Государства Хань и Вэй воевали друг с другом. Правитель царства Цинь хотел вмешаться в их усобицу и спросил совета у своего военачальника Чэнь Чжэня. Тот ответил государю: "Знаете ли вы историю о том, как Бянь Чжаунцзы охотился на тигра? Однажды он увидел двух тигров, которые пожирали буйвола. Он уже вынул из-за пояса свой меч, чтобы напасть на тигров, но его спутник схватил его за руку и сказал: "Эти два тигра еще только приступили к трапезе. Подожди, пока алчность сполна разгорится в них. Они начнут драться между собой, большой тигр загрызет маленького, но и сам ослабеет в бою. Тогда ты сможешь без особого труда добыть сразу двух тигров". Так и получилось. Царства Хань и Вэй воюют друг с другом уже целый год. Сильное царство Вэй непременно одолеет маленькое Хань, но и само потерпит урон в этой войне. Вот тогда можно будет воспользоваться благоприятным случаем и захватить сразу оба государства".

**Когда ваши противники борются друг с другом, не время вмешиваться, а время выжидать и разглядывать ситуацию, чтобы своевременно ею воспользоваться.**

## В улыбке прятать нож

Смысл стратагемы: добиваться доверия противника и внушать ему спокойствие для того, чтобы неожиданно нанести ему хорошо подготовленный и точный удар. Это мягкое снаружи и жесткое внутри.

Сунь Цзы говорит: "Если противник держится робко, но ведет приготовления, значит, последует нападение. Если он предлагает заключить мир без предварительной договоренности, значит, он определенно задумал подвох".

Гоу Цзянь, правитель царства Юэ, был наголову разбит Фу Чжаем - правителем соседнего царства. Поначалу Гоу Цзянь задумал было бежать с остатками войска, но его советник убедил его сдаться Фу Чжаю и, разыгрывая полную покорность, ждать удобного момента, чтобы отомстить за поражение.

Фу Чжай, опьяненный победой, согласился принять у себя Гоу Цзяня вместе с его родичами и назначил поверженного царя смотрителем своей конюшни. Гоу Цзянь сам подводил Фу Чжаю коня и каждый раз благодарил его за оказанные ему милости.

Со временем Фу Чжай решил, что тот и вправду стал его верным слугой. Он разрешил Гоу Цзяню вернуться на родину, где Гоу Цзянь спал на соломе и хворосте, чтобы не забыть о своих планах отмщения. С этой же целью он ежедневно съедал за обедом кусок желчного пузыря. Одновременно он тайно готовил поход против Фу Чжая и однажды внезапно вторгся в его земли и наголову разгромил его войско.

Как видим, эта стратагема - стратагема отъявленного коварства. Ее сила и слабость - именно в этом. Сила - потому что степень коварства предельна. Слабость - потому что не до конца поверженному врагу прибавляет ощущение моральности его дела, а также уменьшает возможности мирного завершения конфликта.

Князь У из княжества Чжэн намеревался захватить княжество Ху, но в военном отношении его возможности были ограничены, поэтому он не решился предпринять прямое нападение. Он решил воспользоваться этой стратагемой и предложил князю Ху в жены свою прекрасную дочь. Тот согласился и, таким образом, породнился с князем У. Кроме того, чтобы князь Ху окончательно потерял бдительность, он собрал своих министров и сказал:

- Я подумываю захватить какое-нибудь государство. Кто скажет мне: захват какой страны легче всего увенчается успехом?

Министр Гуань Цисы предположил, что успешнее всего было бы напасть на Ху. В притворном гневе князь У вскричал:

- Как?! Вы предлагаете воевать против княжества Ху, которое связано с нами

родственными узами?! И он приказал обезглавить министра. Об этом узнал князь Ху. Последние его сомнения в искренности дружбы с Чжэн испарились, и отныне он отложил попечение о границах с государством Чжэн. Неожиданно князь У коварно напал на Ху и уничтожил его. Долгое время после этого Чжэн оставалось весьма могущественным княжеством - только через три века оно было уничтожено Хань.

Мы сказали, что эта стратагема предельно коварна. Но есть ли предел коварству?

Правитель Вэй подарил царю Чу юную красавицу. Она так понравилась царю, что царица была не на шутку встревожена и решила избавиться от соперницы. Царица сама стала ухаживать за фавориткой: поместила ее в лучшую комнату гарема, посылала ей дорогие одежды и осыпала ее всяческими милостями. Царь был доволен. "Моя супруга знает, что мне нравится моя новая наложница, и хочет мне угодить, - говорил он. - Вот образец преданности своему господину!\*

Однажды царица сказала наложнице: "Государь находит вас очаровательной, но ему не нравится ваш нос. Лучше каким-то образом спрятать его\*". - К следующему свиданию с царем наложница укутала свой нос в шелковых платках. Царь удивился и спросил о причинах этой перемены у царицы.

- Не знаю, как и сказать... В общем, ей... не нравится запах, исходящий от государя.

- Ну, так пусть ей отрежут нос! - вскричал в гневе царь. Его приказание было тотчас исполнено.

Обратим внимание на чистоту ходов царицы. Чистота ходов означает такое поведение, в котором твердое и пустое внятно различаются в картине мира действующего лица:

Если делать, то делать.

Если не делать, то не делать.

Если да, то да.

Если нет, то нет,

Царица решила избавиться от соперницы, и она не находится в процессе попыток избавления, попыток с негодными средствами, закатывая царю скандалы (пустое) и прочее, а избавляется. У нее нет задачи портить отношения с царем, а есть задача избавиться от соперницы. И она не путает эти задачи.

Но пустое и твердое являются таковыми только на определенном отрезке времени. Со временем твердое может стать пустым, а пустое затвердеть. Поэтому чистота ходов невозможна без учета и расчета времени. И мы видим, что необдуманый приказ царя, отданный им в гневе, тотчас был исполнен. Очевидно, быстрота реализации приказа тоже не обошлась без предусмотрительной заботы царицы, различающей обратимое и



необратимое.

Эффективное управление рисуется чистыми красками, подобно импрессионистской картине: издали выглядит написанной сложными смешанными цветами, а вблизи видно, что это просто маленькие пятнышки чистых цветов.

И еще один вопрос, который следовало бы обсудить. Так что? Брать пример с этой царицы?!

Никколо Макиавелли говорил по аналогичному поводу примерно следующее "Если любишь цель, полюби и средства, к ней ведущие".

Это значит, что безнравственность средств порождается безнравственностью цели. Только безнравственность цели не столь очевидна, сколь очевидна безнравственность средств.

Макс Вебер уточняет: "За разногласиями по поводу средств нередко скрываются разногласия по поводу целей".

Может возникнуть сомнение: часто люди объединяются именно вокруг цели, но тем не менее с пеной у рта спорят о средствах...

Разъясним возникшую невнятность следующим гипотетическим примером.

Супруги собрались дружно готовить обед, но обнаружили, что в доме нет соли. Муж отправился в супермаркет, который находится в этом же квартале. Он купил соль, а заодно набрал корзину других продуктов на сумму, многократно превышающую стоимость соли.

Жена, не заметившая исчезновения мужа, также решила отправиться за солью и также набрала помимо соли корзину других продуктов. Супруги не заметили друг друга в супермаркете и встретились лишь дома.

Разумеется, содержимое их корзин оказалось различным.

Обратим внимание на то, что оба отправились в магазин под лозунгом покупки соли. Внешне целью похода обоих была, действительно, покупка соли. Но по умолчанию каждый из них подразумевал, что если уж он пойдет за солью, то прикупит и еще кое-что. Вот это-то кое-что и есть та разница в целях, которая подталкивает к разнице в средствах. И оно как раз и может быть безнравственным, в отличие от цели-лозунга.

Люди нередко ставят внешне нравственные цели, а затем, вздыхая, обращаются к безнравственным средствам: что, мол, поделаешь, жизнь уж так устроена, что нравственными средствами ничего не добьешься...

Как пошутил Бертольд Брехт:

"Мы б все, конечно, были бы добры, да обстоятельства, увы, не таковы!"

Обстоятельства, на самом деле, "вполне таковы", да только вздыхающий по поводу вынужденных недобрых средств человек ставит под видом целей нравственных - цели безнравственные. Он говорит о соли, а идет за корзиной всякого другого.

Это - один из самых коварных самообманов.

**Тот, кто в своей картине мира видит надежду на пределы коварства противника, не увидит своей победы, а то и вообще ничего не увидит.**

### **Пожертвовать сливовым деревом ради персикового**

Из китайского фольклора: "Когда пришли муравьи грызть корни персикового дерева, сливовое дерево самоотверженно отвлекло муравьев на себя".

Стратегема содержит идею жертвы. Она охватывает оба случая: и когда жертвуют кем-то или чем-то ради победы и когда кто-то или что-то отвлекает "огонь на себя".

Тянь Цзы часто заключал пари с правителем царства Ци на бегах, делая крупные ставки, и все время проигрывал. В то время бега состояли из трех заездов разных лошадей из одной конюшни, а сами лошади делились на три категории: хорошие, средние и плохие.

Однажды знаменитый полководец Сунь Бинь пришел на бега вместе с Тянь Цзы. Он посоветовал ему выставить сначала плохую лошадь против хорошей лошади из царской конюшни, затем хорошую лошадь против средней царской лошади и, наконец, свою среднюю лошадь против плохой царской. Тянь цзы последовал совету и выиграл два заезда из трех.

Здесь роль "сливового дерева" играет плохая лошадь Тянь Цзы, которой не оставляют вообще никаких шансов на победу. А "персиковое дерево" - сама победа в двух заездах, что позволило Тянь Цзы на этот раз выиграть крупную сумму денег.

Во время освободительной войны Вьетнама против китайской династии Мин (мы помним историю об иероглифах на листьях деревьев) вьетнамская армия попала в окружение. Тогда подчиненный сказал руководителю восстания Ле Лою - будущему королю Вьетнама: "Дайте мне вашу одежду! Нарядившись в нее, я выйду

из лагеря".

Когда китайцы увидели его, они приняли его за Ле Лоя, взяли в плен и убили. Благодаря этому настоящему Ле Лою удалось спастись.

Вспомним также, как князь У (стратагема "В улыбке прятать нож") счастье родной дочери и жизнь своего министра превратил в сливовое дерево.

Нередко роль сливового дерева играет слишком активный и успешный деятель одной из враждующих сторон, "голову" которого выдают противнику с тем, чтобы спасти "персиковое дерево" - заключить мир или союз против какого-либо нового врага.

Именно опасение этого варианта стратагеми сдерживает доблесть командиров в борьбе с врагом: ведь всякая война кончается миром.

**То, кем, чем и почему жертвуют, важнее того, что этой жертвой достигается. Жертва - не инвестиция, а зло, хотя иногда оно и кажется неизбежным в нашей картине мира.**

## **Увести овцу, попавшуюся под руку**

Смысл стратагеми или приема состоит в том, чтобы, наблюдая за противником, совершающим маневр, воспользоваться ситуацией, когда у него неминуемо проявятся слабые места, не упустить эту возможность. Из этих слабостей нужно извлекать выгоду, не ввязываясь в открытый бой.

Во время перестройки всякой сложной системы возникает масса незащищенных мест, поскольку в это время происходит наложение порядков: "два порядка - беспорядок!"

По Анри Файолю, порядок - это:

- когда каждая вещь находится там, где должна быть;
- каждый человек находится там, где должен в данное время находиться;
- каждый человек занимается тем, чем должен сейчас заниматься.

Когда порядок нарушается, зная действия человека, причастного к нарушению, мы легко можем определить меру его ответственности, мы говорим о беспорядке.

Когда порядок нарушается, даже зная действия человека, причастного к нарушению, нам сложно определить меру его ответственности, мы говорим о дезорганизации.

В этом смысле два порядка - не беспорядок, а дезорганизация. И при перестройке

сложной системы обычно возникает в той или иной мере дезорганизация, т. е. ситуация, когда, даже зная фактические действия человека, трудно определить меру его ответственности.

Например, придя на некое представление в зрительный зал, человек обнаружил, что его место, которое указано на билете, занято (человеком, сидящим не на своем месте, т. е. нарушителем порядка). Пострадавший обращается к служащему, и тот отправляется "навести порядок". Однако, пытаясь пересадить нарушителя на "правильное место", он обнаруживает, что и то место занято. Служащий понимает, что для того чтобы навести порядок, придется пересаживать весь зал, а представление уже началось. И он предлагает пострадавшему первое же свободное место (не хуже того, что указано на билете) в качестве компромисса.

Устранение дезорганизации требует больше усилий, чем устранение беспорядка. Если от беспорядка можно прямо перейти к порядку, то попытка прямого перехода от дезорганизации к порядку обнаруживает, как правило, беспомощность руководителя. И поскольку в условиях дезорганизации ответственность подлинных нарушителей выявить очень непросто, состояние дезорганизации относительно легко и безопасно может поддерживаться заинтересованными лицами. Твердое и пустое оказываются трудноразличимыми не только для противника, но и для своих.

Переход от дезорганизации к порядку лучше производить по двухшаговой схеме:

- сначала от дезорганизации перейти к упрощенному временному порядку;
- затем от этого упрощенного порядка перейти к требуемому порядку.

Однако упрощенный порядок потому и упрощенный, что не адекватен подлинным потребностям и проблемам, и если он сколько-нибудь затягивается, то порождает новую дезорганизацию. Вот почему сложное социальное образование (в частности, армия) в момент перестройки становится привлекательной добычей как для противника, так и для собственных расхитителей. В этой ситуации легко увести чужую овцу, попавшую под руку.

Прекрасной иллюстрацией этой стратагемы является процесс "приватизации" в постсоветском пространстве при переходе рыночной экономике. Например, когда в Советском Союзе еще действовала "расстрельная" статья уголовного кодекса за операции с твердой валютой "в особо крупных размерах", особо "смелые и предприимчивые" сделали капитал именно на этих операциях (разумеется, не без содействия "компетентных органов") и впоследствии прославились демократической прессой как "национальные герои".

**Тот, кто производит крупную реорганизацию или перегруппировку сил, не уделяя достаточного внимания охранным мероприятиям, может стать легкой добычей, может быть, и мелких, но многих хищников.**

## Бить палкой по траве

Бить палкой по траве, чтобы вспугнуть змею... т. е. прояснить себе картину мира: есть ли тут змея или нет?

Царь Чу объявил, вопреки советам первого министра, своим наследником Шанчэня. Позже он изменил свое решение, пожелав, чтобы наследником стал его сын, и собрался понизить Шанчэня в должности. Шанчэнь услышал об этом, но не знал, насколько слухи соответствуют действительности. Он спросил своего учителя, нельзя ли как-нибудь выяснить истину. Учитель дал ему совет: "Пригласи на пир сестру царя и обращай с ней непочтительно".

Шанчэнь последовал совету. Дама, с которой он был недостаточно обходителен, разгневалась и закричала:

- Ах, ты, грубиян, не зря царь хочет тебя убить и вместо тебя назначить другого наследника!

После этого Шанчэнь устроил переворот и убил царя Чу, унаследовав его власть.

Здесь "змеей" оказались подлинные намерения царя Чу, а "ударами палкой по траве" - непочтительное отношение к сестре царя.

Когда бедствия обрушились на Конфуция по пути из Чэно в Цай, ему не доводилось даже отведать простой похлебки из лебеды, семь дней он не держал во рту ни единого зернышка и среди бела дня спал от слабости.

Его ученик Янь Хуэй отправился на поиски, раздобыл где-то рис и начал стряпать. Когда же рис был почти сварен, Конфуций, открыв глаза, вдруг увидел, что Янь Хуэй первым запустил руку в котел и уже ест. Конфуций притворился, что ничего не видит. Немного погодя пища была готова, и Янь Хуэй попросил Конфуция ее отведать. Поднявшись с ложа, Конфуций сказал:

- Нынче я видел во сне покойного отца, но совершать жертвенное приношение его душе можно лишь, если пища чиста.

- Увы, это невозможно! - ответил ему Янь Хуэй. - Только что в котел упал уголек, и Ваш ученик достал и съел его, чтобы устранить недоброе предзнаменование!

И Конфуций, вздохнув, произнес:

- Мы доверяем своим глазам - но и им нельзя верить; мы полагаемся на свое сердце - но и на него не стоит полагаться. Запомните же, ученики: поистине нелегко познать человека!

Суть стратагемы состоит в производстве таких действий (в истории с Конфуцием - это его слова "если пища чиста", понуждающие Янь Хуэя ответить на незаданный, но интересующий Конфуция вопрос), которые вынуждают партнера или противника открыть нераскрываемые до того обстоятельства, высказать свое мнение или обозначить позицию.

После смерти императора Цинь Шихуана, объединившего под своей властью весь древний Китай, дворцовый концертмейстер Чжао Гао организовал заговор, в результате которого на трон взошел младший сын умершего властителя. Затем Чжао Гао захотел избавиться и от своего ставленника. Но прежде чем приступить к активным действиям, он решил проверить настроение людей из императорской свиты, которые могли помешать осуществлению его планов.

Он подвел к императору оленя и сказал:

- Позвольте, ваше величество, преподнести вам этого коня!

- Мне кажется, что вы ошибаетесь. Я вижу перед собой оленя, почему же вы говорите о коне? - ответил со смехом император.

Однако Чжао Гао продолжал утверждать, что дарит государю лошадь. Тогда позвали советников императора и спросили их мнение. Некоторые предусмотрительно отмолчались, иные же согласились с тем, что Чжао Гао действительно преподносит в дар императору лошадь.

Впоследствии Чжао Гао под разными предлогами расправился с теми придворными, которые не согласились с его мнением. После этого весь двор жил в страхе перед Чжао Гао.

Здесь "змея" - готовность придворных слепо повиноваться Чжао Гао, а "стук палкой по траве" - предложение им засвидетельствовать, что подаренное императору животное является конем, хотя, на самом деле, это был олень.

В 1957 году компартия Китая решила выявить все идеологически враждебные элементы в стране и развернула кампанию "Пусть расцветают сто цветов", ограничив цензуру и дав идеологические послабления. По всей стране люди начали более открыто высказывать свое мнение, в том числе и критиковать политику партии. (Это был "стук по траве".) Но потом компартия начала новое движение - "Борьбу за... ликвидацию правых", в которой и пострадали те, кто потерял бдительность и поверил в искренность предыдущей кампании (так сказать, "змеи, выползшие из кустов").

**Прежде чем произвести серьезные мероприятия, успех которых зависит от внутреннего единства, следует это единство сперва проверить на прочность организацией предложения выгоды потенциально нестойким.**

## Позаимствовать тело, чтобы вернуть душу

После смерти циньского императора Шихуана трон унаследовал его младший сын, чье правление очень скоро вызвало многочисленные народные бунты. Среди восставших был и сын военачальника из ранее самостоятельного, а ныне поглощенного циньцами царства Чу, и его племянник Сян Юй.

По совету мудрого отшельника они отыскивали внука последнего чуского царя, который был обыкновенным пастушком, и провозгласили его царем Чу под именем его царственного деда. Реставрация чуской династии, пусть даже чисто формальная, весьма воодушевила жителей бывшего царства Чу, которые, как один, поднялись на борьбу против циньского императора. Так Сян Юй расчистил себе путь к борьбе за императорский трон.

Смысл стратагемы: использовать имидж недееспособного или вообще уже умершего человека как таран для пробивания дороги себе.

Чжугэ Лян пытался вынудить своего противника Сыма И принять открытое сражение. С этой целью он прислал к Сыма И посланца со шкатулкой, в которой лежало женское платье. Когда военачальники Сыма И увидели, что Чжугэ Лян насмехается над их главнокомандующим, они тут же пожелали, чтобы посланец был казнен, а Чжугэ Ляну немедленно был дан бой. Но Сыма И напомнил им изречение Конфуция: "Кто не проявляет терпимости, навлекает опасность на большие планы". Он сказал, что Чжугэ Лян плох здоровьем, переутомлен военными и политическими делами и пытается воспользоваться стратагемой провокации, на которую не следует поддаваться. Надо подождать его смерти, а вот тогда и дать бой.

Чжугэ Лян умер, не дождавшись возможности открытого сражения с прочно окопавшейся на берегу реки вэйской армией. Военачальники шуской армии были сражены горем и хотели немедленно заняться похоронами, но Чжугэ Лян предусмотрел в своем завещании иной план действий на случай своей смерти. Похороны отложили, а армия получила приказ об отходе. Тут только Сыма И покинул свои укрепления и начал преследовать противника. По пути он поднялся и на холм, чтобы взглянуть на шускую армию: она держала те же порядки и под теми же знаменами, что и при Чжугэ Ляне. Он испугался, не была ли весть о смерти Чжугэ Ляна ложной, чтобы выманить его на поле битвы. Но по настоянию своих военачальников продолжил преследование.

Вскоре шуская армия вдруг по сигналу остановилась, готовая к бою, навстречу вэйцам. Это была в точности тактика Чжугэ Ляна. Сыма И вновь охватили сомнения. А тут из-за деревьев показался флаг главнокомандующего Шу и колесница, окруженная военачальниками, где, выпрямившись, сидел - по слухам покойный - Чжугэ Лян.

Как только Сыма И это увидел, он тут же отдал приказ к отступлению.

Шуская же армия спешно продолжила свой отход, пока не оказалась в безопасности. Только тогда она приступила к погребальной церемонии.

Позже Сыма И узнал, что Чжугэ Лян действительно умер и в колеснице была кукла. Он тут же возобновил преследование, но противник был уже далеко.

Вэйские военачальники очень разозлились, что был упущен шанс уничтожить шускую армию. Сыма И же сказал со вздохом: "Искусство, с которым вели войско, в точности походило на манеру Чжугэ Ляна, как будто возродился дух покойного. Я попался на стратагему "Позаимствовать тело, чтобы вернуть душу"".

Но мы видели, что Чжугэ Лян после смерти применил и другую стратагему "Из ничего сотворить нечто", где ничто - кукла, а нечто - эффект присутствия Чжугэ Ляна - страшного для Сыма И противника.

**Иногда молодому, неокрепшему и незащищенному делу следует придать имидж преемственности того (хотя бы уже и не существующего), от чего нельзя так просто отмахнуться, с чем противникам приходится волей-неволей считаться.**

## **Сманить тигра с горы**

Когда тигр покидает свою гору и свое логово, он легко становится добычей людей.

Смысл стратагемы: выманить тигра из логова и заставить спуститься на равнину, т. е. побудить противника лишиться его важных преимуществ.

Когда восстали племена цян, обитавшие на западных границах империи, местный правитель Юй Сюй пытался их усмирить, но те раз за разом наносили поражения его войскам. Юй Сюй с тремя тысячами воинов был вынужден отойти в ущелье и устроить там укрепленный лагерь. Тем временем десяти тысячное войско цянов перекрыло все выходы из ущелья.

Оказавшись в безвыходном положении, Сюй применил военную хитрость. Он приказал своим воинам кричать: "О, воины цян! Мы отправили к императору гонцов с просьбой о помощи. Как только придет подкрепление, мы будем с вами сражаться!"

Цяны поверили этим угрозам и решили, не дожидаясь прихода ханьских войск, заняться грабежом соседних долин. Когда Юй Сюй увидел, что цяны отходят, он тотчас бросился в погоню. При этом на привалах он каждый раз приказывал удваивать число кострищ. Цяны решили, что Юй Сюй постоянно получает подкрепление и решили спешно вернуться в свои исконные места обитания. Узнав от разведчиков, что цяны в беспорядке отступают, Юй Сюй напал на цянов и разгромил их наголову.

Здесь "выманить тигра с горы" - хитростью заставить цянов покинуть выгодную позицию, перекрывавшую выходы из ущелья.

Эта стратагема - обратная стратагеме "Располагайся на выгодной местности", она как раз



и направлена на то, чтобы вынудить противника покинуть выгодную местность, "когда за спиной - гора".

Во время междоусобной борьбы княжеств столкнулись интересы двух владык Сунь Цэ и Лю Сюня. Последний так далеко распространил свою власть, что стал представлять непосредственную угрозу для Сунь Цэ. Многие его советники высказывались за немедленный поход против Сюня и уничтожение его в решающей схватке, но Чжоу Юй полагал, что прежде чем "лезть в тигриное логово", следует "сманить тигра с горы", и предложил стратегию, которой Сунь Цэ и воспользовался.

Он отправил к Лю Сюню, человеку недалекому, честолюбивому и алчному, посланца с богатыми подарками и письмом, в котором выражалась приниженная просьба найти управу на город Шан Ляо, постоянно нападающий своими войсками на плохо защищенные земли. Словом, это было письмо смотрящего на Лю Сюня, как на "надежду и опору".

По пути к Лю Сюню посланец обнаружил множество его укрепленных лагерей, а чтобы попасть на аудиенцию, ему пришлось пройти сквозь вооруженную до зубов охрану. Лю Сюню польстило письмо, и он охотно принял подарки. Он знал к тому же, что овладение Шан Ляо означало огромную мощь и благоденствие. За столом посланец неоднократно поднимал тост за удачный поход против Шан Ляо.

Один из советников предупредил Лю Сюня:

- Шан Ляо - небольшой город, но окружен прочными стенами. Его трудно взять. Боюсь, что Сунь Цэ применяет против нас стратегию "Сманить тигра с горы". Я предвижу неизбежное поражение.

- Молчи! Если бы Сунь Цэ действительно решился бы это предпринять, он не послал бы посланца.

Город Шан Ляо был предупрежден и хорошо подготовился к обороне. Атака уставшей от похода армии Лю Сюня закончилась бесславным провалом, а в это время Сунь Цэ ворвался со своей армией в столицу противника, которая, будучи охраняема небольшим гарнизоном, оставленным Лю Сюнем, сдалась без боя. Затем Сунь Цэ выступил против главных сил Лю Сюня, которые были деморализованы падением столицы и неудачей под Шан Ляо. Сражение закончилось для них полной катастрофой. После этого Лю Сюню оставалось только взывать к небу:

- Почему я не послушался предостережения?! Я попался на стратегию "Сманить тигра с горы" и потому впал в полное ничтожество!

В советское время на предприятиях действовали различные общественные контролируемые организации. Нередко эти организации возглавляли "заслуженные люди" - бывшие секретари парткомов, бывшие начальники отделов кадров и т. д.

На предприятии, где я руководил подразделением, был такой человек - работающий пенсионер, участник войны, грудь в орденах. Раньше он был секретарем парткома и у

нас возглавлял сразу несколько общественных организаций и комиссий, в том числе и "Товарищеский суд" - был тогда такой орган, он как бы предшествовал суду настоящему.

Этот человек не боялся никого, был груб и бесцеремонен, выражений своих мыслей выбирать не привык. Начальство его не осаживало, а наоборот, побаивалось, когда слышало его громкий голос и готовность идти "надев все ордена" в самые высокие инстанции, "хоть в Кремль". И вот в период борьбы с непонятной и идеологически сомнительной моей деятельностью (я обучал молодежь менеджменту) на мое подразделение "спустили с цепи" именно этого человека.

Поскольку, несмотря на мягкость характера, я человек не совсем забытый и безответный, то он принялся не за меня, а за членов моей команды - молодых сотрудников. По замечательному принципу, сформулированному Д'Артаньяном: "Смеется над лошадей тот, кто не осмеливается смеяться над ее хозяином!"

Везде, где он заставал моих ребят, он устраивал им громкий скандальный разнос - то по поводу "опозданий на работу, которые он сам видел", то по поводу "чего вы лезете к секретарю со своими бумажками, видите, она занята, не то, что вы - бездельники!" и т. д. Вначале моим ребятам это было забавно, но потом они взмолились: "Защитите нас, пожалуйста! А то никакого житья от него не стало". Поскольку я представлял себе одиозную фигуру противника и негласную безраздельную поддержку, оказываемую ему руководством, я решил "сманить тигра с горы".

Я пригласил к себе в кабинет его и своих двух "особострадающих" сотрудников. Для приглашения я выбрал такую формулу: "Я слышал, что у вас есть претензии к моим сотрудникам. Они тут пытаются оправдываться, но я знаю: дыма без огня не бывает. Помогите мне провести с ними воспитательную работу, вы знаете, как молодежь в этом нуждается!"

Он до этого ни разу не был в моем кабинете, времени у него - хоть отбавляй, а тут еще возможность "повоспитывать молодежь!" Естественно, он пришел. И тем самым - "покинул гору".

Он начал высказывать претензии, а я его одобрительно слушал. Ребята, напротив, слушали, иронически улыбаясь и своими отдельными репликами распаяя его все больше и больше. Я делал им осуждающие замечания. Наконец, он сделал то, что и ожидалось, он перешел на грубые нецензурные выражения. Я остановил его, но он мне сочувственно возразил: "Да что вы с ними церемонитесь! Разве эти молокососы поймут другой язык!" - и продолжал в том же духе. Тогда "молокососы" встали и заявили, что не намерены далее выслушивать оскорбления, да еще в присутствии уважаемого ими их непосредственного начальника, и что они будут жаловаться в товарищеский суд! И с этим они вышли. Он опешил. Очевидно, более всего его потрясло, что будут жаловаться именно в товарищеский суд, который он же возглавлял.

"Да, погорячились вы! - сочувственно сказал я. - Они такие, могут и пожаловаться!" - "А!.." - горько махнул он рукой и вышел.

Ребята написали заявления в товарищеский суд, ссылаясь на меня как на свидетеля. Суд несколько раз откладывался, но они не отступали.

Наконец, начальство взмолилось:

- Слушайте, ну не терзайте его! Заслуженный человек, он уже и с лица спал!

- А ребят моих больше дергать не будете?!

- Да ладно, пусть живут.

- Хорошо, я дам команду!

И ребята забрали заявление обратно. Проблема перестала существовать. Позже во многих вопросах он меня поддерживал и, возможно, не только из страха или благодарности. Может быть, что-нибудь понял.

**Прежде чем войти с противником в открытое столкновение, следует разработать и применить стратегию, лишаящую противника его преимуществ на направлении вашего готовящегося удара.**

## **Покажи врагу дорогу к жизни**

Одна из важных стратегий лишения противника его преимуществ проводит различие между двумя технологиями:

- технологией победы над противником;

- технологией поражения противника.

При всем кажущемся сходстве, а то и тождестве этих технологий они различаются прежде всего потому, что субъектом технологии вашей победы являетесь вы сами, а субъектом технологии собственного поражения является сам противник. Стратегия предлагает помочь противнику простроить именно эту вторую технологию, обратив особое внимание на то, чтобы эта технология - плод теперь уже "совместного" с противником творчества - была бы психологически приемлема, а лучше - комфортна для противника, лишая его решимости и силы духа при сопротивлении.

Слова "Покажи врагу дорогу к жизни" были произнесены при следующих обстоятельствах.

Правительственные войска окружили в горах шайку разбойников. Разбойники были хорошо вооружены, у них имелись запасы продовольствия и воды, а проходы в горах

были узкие, труднопроходимые и не давали возможности правительственным войскам использовать свое численное преимущество, из-за чего они несли большие потери.

Когда потери достигли того предела, после которого стало неудобно докладывать императору об их размерах и еще менее удобно было отступить, полководец глубоко задумался и, не видя выхода из положения, обратился за советом к своему старшему по возрасту коллеге, пребывающему на заслуженном отдыхе. Он показал на карте расположение своих войск и позиции, удерживаемые разбойниками.

- А ты им все ходы-выходы перекрыл?

- Все. Мышь не проскочит.

- А вот это напрасно. Ты приоткрой, как бы невзначай, один из проходов: покажи врагу дорогу к жизни! Ведь разбойники - не есть нечто единое. Среди них есть:

- крестьяне, насильно загнанные в шайку;

- искренне раскаявшиеся, хотя их и немного;

- и просто трусы!

Эти три категории и начнут потихонечку разбегаться, а за ними - и остальные. И парочки солдат хватит, чтобы перехватить их поодиночке.

Полководец так и поступил. Без всяких потерь разбойников похватили, отвезли в столицу и там повесили.

Здесь для разбойников была построена технология поражения, которая оказалась для них вполне приемлемой.

Для того чтобы показать врагу дорогу к жизни, необходимо в определенном смысле любить своего врага, понимать его, относиться к нему по-человечески, с вниманием и заботой. Только тогда можно построить комфортную для него технологию поражения, которая должна быть подобна ковровой дорожке, в конце которой - еще и чашечка кофе.

Посмотрим теперь действие этой стратагемы на менее драматическом примере.

Вы пришли к чиновнику просить лицензию для своей фирмы.

- Не дам! - миролюбиво сообщает вам чиновник.

Вы спорите, настаиваете, сообщаете, наконец, что вы - "человек благодарный".

- Как ваша фамилия?!

- Теперь запомните, пожалуйста! Вот Вам - никогда не дам лицензии!

Дело плохо, но, к счастью, у вашего приятеля обнаруживается хороший знакомый, который является косвенным начальником этого "неправильного" чиновника. Вам обещают "поговорить", но "ничего не гарантируют". После "разговора" вы вновь появляетесь в кабинете чиновника. И сравним два варианта:

- Ну как? Теперь-то я, надеюсь, получу лицензию?!

- Напрасно пришли. Да мне пусть хоть кто позвонит, все равно лицензии я вам не дам!

- Простите, что в прошлый раз я вас напрасно побеспокоил! Просто я тогда растерялся перед вашим авторитетом и совсем забыл сказать, что наша фирма еще и благотворительностью занимается. Я вот тут еще кое-какие бумаги принес...

- Ну, оставьте, я посмотрю...

Мы видим, что в первом варианте не ощущается никакой заботы о том, чтобы "противник" мог психологически комфортно отступить от своей прежней позиции и "сохранить лицо". Во втором варианте такая забота ощущается, а стало быть, надежд на положительное решение вопроса - больше.

**Наступая на противника, необходимо убедиться, что у него существует дорога к поражению, и сделать эту дорогу максимально для него комфортной.**

## **Располагайся на выгодной местности**

Смысл стратагемы состоит в предварительном правильном выборе местности предполагаемого сражения с одновременным уходом от сражения в местности невыгодной.

В традиционном военном смысле выгодная местность - когда у вас за спиной гора, справа от вас - возвышенность, а у противника за спиной - болото, пропасть или река, лишаящие его маневра. Когда армия располагается выше противника - на склоне горы, то и стрелы у вас летят дальше, чем у противника, и запруды на горном ручье можно установить, потом водой смыть противника, и при более высоком расположении воины болеют меньше. Словом, преимуществ достаточно много.

В переносном смысле, "за спиной - гора" означает, что у вас "за спиной" нечто, дающее вам преимущество над противником, например:

- на вашей стороне закон;
- деньги;
- технические средства;
- оружие;
- связи;
- друзья;
- толпа;
- опыт;
- компетентность;
- свидетели;
- деловая конъюнктура;
- политическая обстановка;
- моральные ценности;
- привычки и традиции;
- время года или суток;
- одежда;
- погода;
- и т. д.

Но избегание сражения на местности невыгодной содержит важную эмоциональную компоненту. Условно говоря, если противник тебя застиг и навязывает сражение в невыгодной для тебя местности и твои эмоции "на стороне противника", т. е. тоже

подталкивают тебя к сражению, то:

- вынь эмоции из сердца (вспомним калифа Омара!);
- положи их в морозильник;
- уйди от сражения;
- расположись на выгодной местности;
- вынуди противника принять сражение на этой местности;
- дай, наконец, ему это сражение.

Вернемся к примеру с тигром, которого санивают с горы. Мы видим, что располагаться на выгодной местности - значит наращивать собственные преимущества, в то время как предыдущая стратегия направлена на лишение противника его преимущества.

Принцип твердого и пустого требует нанесения удара только в той ситуации, когда можно твердо рассчитывать на результат этого удара. Удар по противнику должен быть подобен удару камня по пустому яйцу: понятно, что разобьется яйцо, а не камень, т. е. удар необходимо наносить с максимальным преимуществом. Для этого и располагаются на выгодной местности.

**Прежде чем начать борьбу, необходимо создать для себя максимальные преимущества над противником, а в противном случае - всячески от борьбы уклоняться до поры - до времени.**

**Получить выгоду - удача, бороться за выгоду - опасность**

Иногда выгоду можно получить без всякой борьбы, поскольку эта выгода не занята противником, да он на нее в данный момент и не претендует. В этом случае, получить выгоду - удача. Ведь она досталась вам без всякой борьбы. И наоборот: почти всегда есть выгоды, которые можно получить без борьбы, и надо эти выгоды разглядывать.

Например, две армии только-только расположились друг против друга, обустроиваются. А посередине между ними - небольшой холмик. Если полководец выйдет туда пяток солдат, то без всякого сражения получит выгоду.

Но дело принимает совершенно другой оборот, если выгода уже занята противником. И если полководец начинает за нее бороться, то результат может быть весьма проблематичен, поскольку бороться за выгоду - опасность.

В этом случае уже не пять солдат надо послать, а тридцать пять: тридцать посягут, а пять отобьют у противника холмик!

Очень важно различать эти два случая: занята противником выгода или свободна. Идеальное ведение борьбы - движение от одной незанятой выгоды к другой. Подобно некоторым видам восточных единоборств, когда удары противнику вообще не наносятся и противника не касаются, а своими движениями провоцируют и используют инерцию тела противника для нанесения им ущерба самому себе.

Однако есть и одна трудность, которую необходимо иметь в виду. Иногда выгода не занята именно потому, что она - занята.

Счастливый выпускник колледжа подъезжает на своем автомобиле к многоэтажному административному зданию фирмы, где ему предстоит прожить свой первый рабочий день, а машину поставить некуда: все места заняты. Он объезжает вокруг здания и - о удача! - у самого подъезда освободилось место. Через два часа по всему зданию разыскивают того "умника, который поставил свой автомобиль на место шефа!"

Здесь "место шефа" потому и не было занято, что предназначалось только для автомобиля шефа и ничего другого.

А вот более драматичный пример.

Молодой человек поселяется в новом месте. Через пару месяцев он обращает внимание на то, что за его соседкой по дому - молодой и очень привлекательной особой - никто из парней не ухаживает. Ему это кажется странным, поскольку она явно интереснее других девушек в округе, и он решает исправить это упущение, тем более, что и девушка "не против". Однако скоро ему объяснили, что когда из неких мест вернется некий отсутствующий персонаж, то у молодого человека "будут большие неприятности".

И еще более драматичный пример.

Молодой предприниматель, тщательно исследовав рынок, обнаружил по одному из ходовых товаров явно незанятую ценовую нишу. Он арендовал ларек, вложил в товар деньги, полученные неофициально в кредит "от серьезных людей", и в первый же день началась бойкая торговля. Но на второй день ему передали просьбу коллег поставить цену на свой товар, "как у всех". Он этого не стал делать, поскольку это вовсе не входило в его планы. А еще через два дня его ларек сгорел вместе с товаром. Остался лишь невыплаченный кредит и шуточки полицейских на его счет. Молодость на этом закончилась.

**Движение от одной незанятой противником выгоды к другой - наилучший способ ведения борьбы при очень непростом условии, что "незанятая выгода", действительно, не занята.**



## Помести своих солдат в местность смерти

Местность (ситуация), где воины, бросаясь в сражение, могут сохранить свои жизни, а уклоняясь от него, - не могут их сохранить, называется местностью смерти.

Если врагу надо показывать дорогу к жизни, то своих, напротив, надо лишать комфортной для них технологии поражения, а это и значит - помещать в местность смерти.

Однажды полководец трижды высаживался на вражеский берег и трижды неприятель сбрасывал его войско в море - приходилось спасаться на своих кораблях и уплывать восвояси.

В четвертый раз полководец, высадившись, отдал приказ сжечь собственные корабли. Как только корабли запылали, противник просто побежал: было ясно, что теперь полководец высадился "всерьез и надолго".

Выражение "Сжечь свои корабли" стало символом помещения себя и своего войска в местность смерти. В этой местности войска дерутся с устрашающей силой.

Наша фирма оказалась виноватой пред очень важным для нас и капризным клиентом. Собственно, немного был виноват я, а в основном - мой заместитель, которого я обязал поехать к этому клиенту и лично принести извинения.

Заместитель протянул время, несмотря на мои неоднократные напоминания и ссылаясь на всякие текущие дела и обстоятельства. Завтра пятница, а в понедельник будет уже поздно. Он обещает, что завтра непременно заедет и извинится, но у меня уверенности в этом нет: возможно, он рассчитывает, что я поеду, в конце концов, сам. Придется поместить его в местность смерти:

- Завтра - последняя возможность. Ты, наконец, поедешь извиняться?

- Да, да, разумеется!

- Очень хорошо! А какие, кстати, у тебя дела на завтра?

- С утра провожу совещание по...

- Отменяю совещание. Еще какие?

- Новый работник выходит первый день на работу, надо...

- Я сам с ним поговорю. Еще какие?

- Надо контракт просмотреть...

- Сейчас передашь его мне. Еще какие?

- Не понял! А чем же мне завтра-то заниматься?!

- Поедешь и принесешь извинения. Запрещаю завтра заниматься любым иным делом. Принесешь извинения и отдыхай. Что непонятно?

- Так ведь это от силы час займет, а остальное время?

- Вот и отдыхай. Запрещаю чем-либо завтра заниматься, кроме принесения извинений. Надеюсь, в планах на завтра у тебя не предусмотрено заболеть?!

Теперь заместитель - точно в местности смерти. Не принести завтра извинений - значило бы открытое и демонстративное неподчинение, чего у него даже в зоне ближайшего развития не имеется.

**Когда нам важно, чтобы поведение наших работников (или солдат) было твердым, а не пустым, необходимо поместить их в ситуацию, когда любое нетвердое и ненадежное поведение в их собственной картине мира смерти подобно**

**Если хочешь поймать, сначала отпусти**

Теснимый противник будет еще сражаться. Противник, имеющий путь для бегства, - сражаться не будет. Нужно преследовать его, не давая ему передышки, но и не тесня его чрезмерно. Когда силы противника иссякнут, его воля сражаться исчезнет. Когда же вражеская армия рассеется, ее можно пленить, даже не замочив в крови оружие.

Суть стратагемы заключается в том, чтобы, ставя противника в условия, где его можно принудить и где он ожидает принуждения, не принуждать его, давая ему возможность самому себя принудить, т. е. самому себе показать дорогу к жизни.

Правитель северного царства Вэй уговорил вождя юго-западных варварских племен Мэнхо поднять мятеж против главного соперника Вэй - царства Шу-Хань. Полководец Шу Чжугэ Лян выступил против Мэнхо, но поставил своей целью овладеть не просто землями, но и самим сердцем южных варваров.

Сначала он поодиночке разбил союзников Мэнхо, но вместо того чтобы казнить мятежников, великодушно отпустил их на свободу. Затем он взял в плен и самого Мэнхо, но отпустил и его.

Мэнхо вновь начал военные действия против Чжугэ Ляна, снова попал в плен и снова был отпущен. Так продолжалось до семи раз. Чжугэ Лян прощал Мэнхо даже тогда, когда сподвижники мятежного вождя сами приводили его к нему связанным. Наконец после того, как Мэнхо был взят в плен в седьмой раз, он раскаялся в содеянном и поклялся Чжугэ Ляну в вечной покорности. С тех пор на южных рубежах царства Шу-Хань царил мир.

Чжугэ Лян применил стратегию "Если хочешь поймать, сначала отпусти" потому, что его цель была не в том, чтобы разгромить или убить Мэнхо, а в том, чтобы на юго-западных границах княжества установился прочный мир. Ведь вместо убитого Мэнхо у варваров появился бы новый вождь. Поэтому Чжугэ Ляну нужен был Мэнхо, так сказать, перевоспитанный, Мэнхо, не желающий с ним воевать. Вот почему он многократно отпускал Мэнхо, несмотря на ворчание своих сподвижников, имеющих не столь стратегическое мышление. И он добился прочного мира.

Чжугэ Лян, будучи на двадцать лет моложе Лю Бэя, в начале своей военной карьеры страстно мечтал попасть к Лю Бэю в советники. В это время Лю Бэй потерпел поражение от своего заклятого могущественного врага Цао Цао и объективно нуждался в мудром и умелом советнике.

- Через одного отшельника Чжугэ Ляну удалось возбудить к себе интерес со стороны Лю Бэя.

- Затем один из друзей прямо порекомендовал его Лю Бэю.

- Уже дважды было обращено внимание Лю Бэя на Чжугэ Ляна, и он поставил перед собой цель: нанять Чжугэ Ляна в советники.

- Взяв богатые дары, он направился на поиски Чжугэ Ляна. Когда он приблизился к горам, в которых стояла соломенная хижина Чжугэ Ляна, он услышал, как крестьяне, работая в поле, поют песню о мудром отшельнике - это Чжугэ Лян принял соответствующие меры. Крестьяне и указали Лю Бэю хижину "мудрого отшельника".

- Но Чжугэ Лян, который втайне больше всего на свете хотел попасть на службу к Лю Бэю, отсутствовал. Это еще больше подстегнуло интерес Лю Бэя.

- Когда он услышал, что Чжугэ Лян снова появился в своей хижине, он отправился к нему снова. Один из верных сторонников Лю Бэя сказал, что Чжугэ Лян - простая деревенщина и Лю Бэю просто следует привезти его силой. Лю Бэй возразил: "Как мог бы я приказывать величайшему мудрецу нашего времени?"

- Преодолев трудности зимнего пути, в непогоду, Лю Бэй добрался до хижины, но Чжугэ Ляна опять не было дома.

- Лю Бэй оставил ему записку, в которой выразил глубочайшее сожаление в том, что опять не встретил его. Он надеется, что Чжугэ Лян поможет ему умиротворить

государство. Он еще придет к нему. Перед этим, однако, он постарается очиститься с помощью поста и омовений лекарственными настоями.

- Он дождался весны и снова отправился к соломенной хижине Чжугэ Ляна. Чтобы продемонстрировать уважение, последнюю милю он ехал не на лошади, а прошел пешком.

- Его встретил мальчик и сказал, что хозяин спит.

Лю Бэй вошел и увидел спящего Чжугэ Ляна.

- Он запретил мальчику будить хозяина и почтительно ждал, когда тот сам проснется.

Потом между ними состоялась беседа, после чего всю оставшуюся жизнь Лю Бэй безраздельно (и не напрасно) доверял Чжугэ Ляну.

Таким образом, Чжугэ Лян вначале несколько раз "отпускал" Лю Бэя с тем, чтобы основательно его "поймать".

Представим себе пару людей в виде двух металлических шариков, соединенных пружинкой. Если эту пружинку сжимать, она захочет разжаться. А если ее растягивать, она захочет сжаться. Поэтому, если один шарик захочет приблизиться к другому, сократив дистанцию и сжав пружинку, пружинка захочет разжаться, и второй шарик отлетит от первого еще дальше, чем был. Значит, первый шарик поступил неправильно.

А вот если он, желая сократить дистанцию, напротив, отодвинется от второго шарика, то пружинка, растянувшись, захочет сжаться. Второй шарик подлетит к первому на более близкую дистанцию, чем прежде. Тогда первому шарика останется только некоторыми необратимыми событиями закрепить эту новую дистанцию. Это означает: хочешь подвинуться ближе, сначала отодвинься.

Иногда встает другая задача: кто-то уж слишком близко к вам подошел - малознакомый человек, а уж пристроился фамильярничать. Тогда вместо того, чтобы отодвигаться (раз уж это его не смущает), можно подождать еще ближе: "Слушай, пока мы тут кофе пьем, будь другом, сбегай за сигаретами! На денежку!"

**Иногда для того, чтобы человека прихватить покрепче, ему надо сначала предоставить свободу.**

**Бросить кирпич, чтобы получить яшму**

Когда известный поэт Чжао Ту приехал в Сучжоу, местный поэт решил выманить

пару строк у знаменитости. Для этого он написал на стене храма, который, несомненно, должен был посетить великий поэт, начало намеренно не очень искусно составленного стихотворения. Когда Чжао Ту посетил храм, его, действительно, смутило незаконченное четверостишие, и он дописал два недостающих стиха, создав, таким образом, прекрасное стихотворение.

Здесь "кирпичом", который бросил местный поэт, является начало стихотворения, а драгоценной "яшмой" - две замечательные строки, написанные знаменитостью на стене местного храма.

Суть стратагемы: совершить такие действия или отдать какую-либо вещь, которые не представляют особой ценности, чтобы получить в ответ на это нечто, действительно, ценное.

Например, "бросают кирпич, чтобы получить яшму" маленькие дети в бедных странах, когда, подходя к западным туристам, предлагают маленький привядший букетик цветов "просто так", бесплатно. Здесь этот букетик является "кирпичом", а возможные денежные пожертвования по-человечески растроганного туриста - "яшмой".

Китайские стихи хорошо описывают нередко встречающееся поведение женщины по отношению к влюбленному в нее мужчине:

"Я вижу, что он непрерывно бросает на меня взгляды.

Это меня очень радует.

Я бросаю ему кирпич, чтобы получить яшму.

Из его печали я надеюсь получить свое счастье".

Намеренная "жестокость" равнодушной дамы сердца - это "кирпич", а страдания по этому поводу влюбленного, все прочнее и надежнее увязающего в паутине любви, - это "яшма".

Однажды монах обучал своих послушников совместной медитации. Они должны были неподвижно сидеть с закрытыми глазами и путем очищения духа от всех мирских мыслей достигать состояния самоотречения. Перед вечерней медитацией монах объявил:

- Сегодня вечером я отвечу на ваши вопросы. Кто достиг самого глубокого погружения в буддийское учение, может выйти вперед.

Все ученики сразу же среагировали на это принятием правильной позы и погружением в глубокую медитацию. Только один молодой послушник, который был о себе очень высокого мнения, вышел вперед и поклонился.

Монах немедленно произнес:

- Я бросал кирпич, чтобы получить яшму, а глядите-ка, что я получаю: необожженный кирпич!

Из этой, подобной печальной улыбке, истории следует, что стратагема не может быть успешной, если "яшмы", как таковой, нет в наличии.

Один рыбак захотел поступить на службу к царю и стать его советником. Поскольку ни царь, ни кто-нибудь из тех, кто имел доступ к царю, и слыхом не слыхивали о таком кандидате, рыбак решил применить стратагему и "бросить кирпич".

День за днем он стал ловить рыбу необычным способом: на прямой, не загнутый крючок, без всякой наживки, да еще держал удочку так высоко, что крючок был на полметра "ад водой. При этом он громко приговаривал: "Рыба, которой надоело жить, сама должна ухватиться за крючок!"

Об этом странном рыбаке заговорили, и царь послал воина привести чудака ко двору (для забавы).

Но рыбак не обратил на приказ воина никакого внимания, приговаривая: "Крючок, крючок, крючок, однако вместо рыбы лишь мелкая креветка хулиганит!"

Воин пришел и сообщил царю о неудаче.

Царь поразмышлял над словами рыбака, понял, что тот, хотя и чудаковатый, но, несомненно, выдающийся человек, и послал за ним чиновника. Но и на чиновника рыбак не обратил никакого внимания, приговаривая: "Крючок, крючок, крючок! Большая рыба не клюет, только мелкая безобразничает!"

Чиновник в удивлении вернулся к царю и обо всем рассказал.

"Это, пожалуй, действительно, выдающийся человек!" - подумал царь, набрал ценных подарков и отправился к рыбаку сам. Впоследствии рыбак стал его военачальником и помог одержать победу в битве с династией конкурента.

Здесь "кирпич" - на первый взгляд, чудаковатое поведение, а на самом деле - зашифрованное послание рыбака царю, а "яшма" - приглашение на высокий государственный пост.

**Прежде чем получить от кого-либо нечто важное и ценное, следует подумать, не надо ли сперва дать атому же человеку что-нибудь менее важное и менее ценное; иначе можно вообще ничего не получить.**

## Чтобы обезвредить шайку, надо поймать главаря

Если одержал победу, нужно забрать все, что можно забрать. Взять маленькую добычу и пройти мимо большой - дело выгодное для простых воинов, обременительное для командиров и опасное для предводителя всего войска.

Одержав победу, не развязав твердый узел и не схватив предводителя, означает "позволить тигру уйти в горы".

Смысл стратагемы заключается в организации "охоты на предводителя". Она непременно имеет место в любом сражении. В самом мягком варианте она означает захватить "сердце" предводителя, как это сделал Чжугэ Лян с предводителем южных варваров Мэнхо. В самом жестком варианте - физическое устранение главаря.

В китайских стихах эта стратагема описывается так:

"Когда натягиваешь лук -

Тугой должна быть тетива.

Должна быть длиною стрела,

Что в битву послана людьми.

Когда стреляешь по врагу -

Бей по коню его сперва.

И если в плен берешь солдат -

Сперва их князя в плен возьми".

Если пересказать это в прозе, то получится следующая инструкция:

- Удар надо хорошо подготовить, нарастив мощь в нужном направлении - "тугой должна быть тетива".

- Удар должен быть сильным, быстрым и точным - "длинная стрела, пущенная тугой тетивой".

- Но удар должен соответствовать удачной стратагеме - "в битву послана людьми" (не кем-нибудь!).

- Перед тем, как поразить врага, необходимо взять в плен или рассеять его войско без больших потерь - необходимо сначала его обезглавить - "сперва их князя в плен возьми".

Всю последовательность необходимо прочитать в обратном направлении: с конца до начала, и мы поймем суть стратагемы.

Чтобы захватить предводителя, надо обращать внимание не на "знамена и штандарты", а следить за тем, откуда идут команды, определяющие движение войск.

Чжан Сюнь вступил в сражение с восставшими против императора, которыми руководил один из мятежных командиров Инь Цзыци.

Чжан Сюнь успешно атаковал неприятеля, но не достиг окончательной победы. Он хотел убить предводителя, но не мог опознать Инь Цзыци среди простых воинов, поскольку тот применил военную хитрость и оделся простым воином. Тогда Чжан Сюнь приказал своим воинам вместо настоящих стрел стрелять стеблями травы.

Мятежники, в которых попадали эти безобидные стрелы, решили, что у императорских солдат иссяк запас стрел, и разом поспешили к одному человеку, явно их предводителю, которому они хотели сообщить эту радостную весть. Чжан Сюнь тотчас приказал своему лучшему лучнику выпустить в Инь Цзыци настоящую стрелу. Стрела попала мятежнику в левый глаз, и тот сразу же прекратил битву, признав свое поражение.

До главаря можно добраться через ошибочное или предательское поведение его окружения. Именно на это окружение и направлена чаще всего стратагема.

Го Можо, впоследствии известный китайский писатель, будучи учеником, принял участие, а точнее, руководил школьной забастовкой. Администрация школы рада была бы выгнать его как зачинщика, но у нее не было "юридической основы". Тогда один из учителей придумал стратагему. Он предложил школьникам выбрать "руководителя стачки".

Это привело к потому поражению школьников: лишь несколько бюллетеней были не заполнены, на остальных стояло имя Го Можо.

Теперь его уже обоснованно исключили из школы, и забастовка учеников сразу же прекратилась. Го Можо был так возмущен глупостью и предательством соучеников, что не только физически, но и морально оказался изолированным. Он даже плакал от злости.

**Одно из наиболее эффективных направлений удара по неприятелю - удар по его руководителю (в том числе и всему тому, без чего он перестает быть руководителем). Но и от противника следует ожидать того же шага.**



## **Вытаскивать хвост из-под очага**

Смысл стратагемы заключается в том, чтобы не противодействовать открыто силе врага, но ослаблять постепенно его опору:

- лишение противника основы его экономического могущества: организация экономической блокады, наложение эмбарго;

- разрушение его инфраструктуры: диверсии, саботаж, организация забастовок; ослабление его боевого духа: листовки, слухи, идеологическая диверсия, трансляция радио- и телепередач на территорию противника, миссионерство.

Вспомним борьбу Чжугэ Ляна с Мэнхо. То, что он неоднократно пленял и отпускал на свободу как сподвижников Мэнхо, так и его самого, постепенно лишало Мэнхо его "социальной базы" - его авторитет, как военный, так и человеческий, неуклонно падал.

Распространенным способом "вытаскивать хвост" является гуманное отношение к военнопленным.

Мао Цзэдун воспользовался стратагемой "вытаскивания хвоста" в борьбе против Чан Кайши.

- Сначала из пленных солдат и офицеров отбирали особо приверженных Чан Кайши - их держали в строгом заключении.

- С остальными солдатами и офицерами обращались очень хорошо.

- Для их прокоммунистической переориентации использовались специальные собрания, на которых тщательно проинструктированные "выходцы из нижних слоев" сравнивали нужду и горе "своих братьев и сестер по классу" с роскошной жизнью верхних слоев, которым якобы покровительствовал Чан Кайши.

- Потрясенные этими сильно приукрашенными рассказами и материальными доказательствами - вплоть до веревки, на которой был повешен помещиком отец рассказчика - слушатели загорались ненавистью к господствующим классам и их политическим и военным представителям.

- Кто из пленных под влиянием этой агитации не вступал немедленно в Народную Армию, тою отправляли домой, снабдив деньгами на дорогу и добрым советом: "Когда в следующий раз столкнешься с нами на поле битвы, вспомни: китайцы не воюют против китайцев!"

Понятно, что это, несомненно, способствовало разложению гоминдановцев и снижению их боевого духа. И наоборот.

Чтобы в результате длительной осады юрода "хворост не был вытасчен" - боевой дух обороняющихся не упал, - Тань Дань объявил своим воинам, окруженным войсками царства Янь: "Боюсь, как бы яньцы не отрезали носы нашим пленным воинам и не выставили их на передовой линии в качестве трофеев. Наши люди не могли бы этому помешать".

Вскоре эти слова стали известны яньцам, и те поспешили точно так и сделать.

Увидев, как поступили с их соотечественниками, осажденные пришли в ярость и стали прямо-таки рваться в бой с яньцами. Тогда Тань Дань заслал во вражеский лагерь лазутчика, который сообщил яньцам: "Тань Дань боится, как бы осаждающие не разрыли городское кладбище, которое находится за городскими стенами. Для жителей города это было бы большим ударом".

Яньцы немедленно осквернили кладбище - теперь все жители города от мала до велика рвались вместе с воинами разорвать яньцев на куски. Так Тань Дань сумел не только сохранить, но и поднять боевой дух обороняющихся и успешно выдержать очень тяжелую осаду.

Обеспечив, таким образом, наличие "хвороста" у себя, Тань Дань начал вытаскивать его "из-под очага" противника.

Тань Дань отправил старых и слабых жителей города на городские стены и послал в яньскую армию вестников, которые сообщили о капитуляции города. Воины яньской армии разразились торжествующими криками. Жители города передали Тань Даню больше тысячи золотых монет, которые он вместе с письмом от богатых жителей города отослал яньскому военачальнику. В письме говорилось, что город скоро сдастся и что "наше единственное желание - чтобы наши домочадцы, жены и наложницы не попали в плен".

Яньский военачальник ответил согласием, бдительность яньской армии еще понизилась.

Теперь пришло время для Тань Даня сделать вылазку из города. Во время этой вылазки яньская армия потерпела жестокое поражение.

**Прежде чем ринуться в сражение, следует обратить внимание на все факторы, которые с течением времени могли бы ослабить противника (или его боевой дух), организовать эти факторы и выждать необходимое время.**

**Мутить воду, чтобы поймать рыбу**

Верные признаки слабости войска:

- войско, пораженное паникой;
- отряд, не признающий воинского порядка;
- воины, которые пугают друг друга могуществом неприятеля;
- блуждающие в войске испуганные взгляды и смущенный шепот, пугающие слухи, которые распространяются в войсках, несмотря на все запреты;
- сомнения, высказываемые тысячами уст;
- воины, которые больше не боятся невыполнения приказов и потеряли всякое уважение к командирам.

Понятно, что достижение такого состояния противника, - желанная цель для всякого полководца.

Смысл стратагемы заключается в том, чтобы умелыми приемами достичь именно этой цели.

Правитель царства Цинь, объединившись с вождем кочевых племен, пошел в поход большими силами против Цзинь. У реки Фэйшуй встретились две армии - на северном берегу полумиллионная армия, руководимая циньским правителем Фу Цзянем, а на южном берегу - цзиньская армия под руководством Се Ань, насчитывающая всего восемьдесят тысяч человек. Однако цзиньцы расположились так искусно, что Фу Цзянь издали, с другого берега, принял за воинов кусты на склонах холмов и решил, что ему противостоит огромная сила.

И тут ему доставили послание, в котором Се Ань просил циньцев отступить немного от берега реки, чтобы дать цзиньской армии возможность переправиться на северный берег и там дать бой. По существу, это предложение означало, что цзиньские воины уверены в успехе. Умелые маневры цзиньской армии и ее вызывающее предложение посеяли семена сомнения и страха среди циньцев.

Когда же Фу Цзянь отдал приказ отойти назад (на теоретически выгодную позицию, поскольку за спиной у противника оказалась бы река, лишаящая его свободы маневра), то разношерстное войско Цинь, напуганное мнимой многочисленностью армии Цзинь и ее высоким боевым духом, неожиданно впало в панику и обратилось в бегство.

Цзиньским воинам оставалось только преследовать бегущих врагов и уничтожать их поодиночке.

Так случилось "чудо на реке Фэйшуй": малочисленная армия Цинь разгромила войско

Фу Цзяня, равного которому по численности еще не знала история. Когда командующему цзиньской армией Се Ань принесли донесение об исходе сражения, он был занят игрой в шашки. Се Ань с непроницаемым лицом прочитал депешу, отложил ее в сторону и, не говоря ни слова, продолжил игру. Лишь окончив партию, он все также спокойно ответил приближенным, жаждавшим узнать, что было в донесении:

"Ничего особенного. Наши парни разгромили наголову циньских разбойников".

**Иногда любая инициатива (в том числе непредсказуемая, бессмысленная, авантюрная) хороша, если она запутывает картину мира противника и порождает в его стане разногласия и сомнения. Лишь бы самому не запутаться!**

### **Золотая цикада сбрасывает чешую**

Смысл стратагема или приема заключается в том, что при появлении нового противника (нового фронта) сохраняется видимость отсутствия каких-либо передвижений собственных войск, в то время как на самом деле основные силы скрытно направляются против нового неприятеля, что для того оказывается полной неожиданностью.

Сюнь Цзы говорит: "Тот, кто хорошо ведет войну, подобен змее с гор Чаншань: ударишь ее по голове - она бьет хвостом, ударишь по хвосту - она бьет головой, ударишь по центру - она бьет и головой и хвостом".

Правитель северных областей Юань Шао двинул свои войска против своего главного соперника Цао Цао. Одновременно бывший союзник последнего - Лю Бэй, воспользовавшись благоприятным моментом, тоже выступил против Цао Цао и захватил один из его восточных городов - Суйчжоу.

Цао Цао созвал своих советников, чтобы обсудить положение. Один из советников сказал:

- Юань Шао - ваш главный противник. Если вы перебросите войска, которые ему противостоят, к Суйчжоу, он извлечет из этого немалую выгоду для себя.

- Лю Бэй - грозный противник, - ответил Цао Цао. - Если я не разобью его сейчас, я могу иметь большие неприятности в будущем.

Другой советник сказал:

- Юань Шао медлителен и всегда преисполнен колебаний и сомнений. Он не станет ускорять движение своих войск. Что же касается Лю Бэя, то он только что захватил Суйчжоу и не пользуется поддержкой местных жителей. Надлежит напасть на *него как можно быстрее*.

Цао Цао последовал этому совету. Его лучшие войска совершили стремительный бросок на Сюйчжоу, нанесли серьезное поражение армии Лю Бэя и успели вернуться на прежние позиции еще до прихода войск Юань Шао.

**В борьбе с медлительным или чрезмерно осторожным противником можно умелым маневром удваивать силы, оставляя имидж их присутствия в том месте, где они только что были, и имея их реально в новом месте.**

### **Запереть ворота, чтобы схватить вора**

Необходимо запереть все двери дома и схватить воров. Не только потому, что они опасны, но еще и для того, чтобы в другом лагере не предоставили им убежище и не использовали их против нас.

**Вор боится не того, что не удастся украсть, а того, что он будет пойман. Именно этот страх - его пустое - то, по чему и следует наносить удар.**

### **Дружить с дальними, воевать с ближними**

В войне, где участвует много сторон, возникает много разных союзов, где каждый ищет выгоду для себя. Войну против отдаленного противника вести трудно, а союз с ним заключить легко. Союз же с ближним партнером, если он вдруг прервется, грозит поражением.

"Две женщины живут под одной крышей, но между собой не общаются". В союзе надо быть уверенным, а быть уверенным в плохих отношениях надежнее, чем быть уверенным в хороших, когда ведется борьба всех против всех.

Смысл стратагемы - в адекватной ориентации на прочность союзов и принятии соответствующих дипломатических шагов.

Когда царство Цинь широко распространило свое влияние, правители пяти крупнейших государств - Вэй, Чу, Янь, Хань и Ци - заключили между собой союз, чтобы противостоять натиску Цинь.

Правитель царства Цинь поначалу хотел напасть на царство Ци, проведя свое войско через разделяющие их земли - царства Хань и Вэй. Но его советник Фань Суй отверг этот план:

- Чтобы пройти через земли Хань и Вэй, потребуется большое войско. А послать большое войско далеко от рубежей царства - значит ослабить свое государство и подвергнуться опасности. Помните, как царство Ци напало на царство Чу! Ци

одержало большую победу и захватило десять тысяч квадратных верст чуской земли. И сколько же этой земли Ци смогло удержать? Ни одного вершка! Ци располагалось слишком далеко от этих земель, и находившиеся поблизости царства Хань и Вэй воспользовались завоеваниями Ци в своих интересах.

Вам следовало бы искать союза с отдаленными государствами и воевать со своими соседями. Тогда каждая пядь земли, завоеванная вами, навсегда станет вашим владением. Поскольку царства Хань и Вэй расположены в самой середине обитаемого мира, вам следовало бы наладить с ними дружеские отношения. Тогда вы сможете усилить натиск на Чжао и Чу. Если Чу окажется сильнее, тогда Чжао отступит перед вами. Если же Чжао окажется сильнее, тогда перед вами отступит Чу. Во всяком случае, и Чжао и Чу перейдут на вашу сторону. Это напугает правителя Ци, и он пришлет вам богатые подарки, чтобы завоевать вашу дружбу. А когда вы установите тесные связи с Ци, вам будет гораздо легче завоевать Хань и Вэй.

Правитель счел доводы Фань Суй весьма разумными, но прибавил:

- Я уже давно желаю установить добрые отношения с Вэй и все-таки не могу добиться своей цели. Что мне нужно делать?

- Сначала используйте льстивые речи и богатые подарки. А потом предложите вэйскому царю уступить вам земли. Если он откажется, начинайте войну против него.

После этого разговора Фань Суй завоевал полное доверие циньского государя и стал его первым советником. Он никогда не оставлял без награды тех, кто хотя бы немного помог ему, и никому не прощал даже малейшей обиды. Он оставался у власти в течение двенадцати лет и, уйдя в отставку, уступил свой пост тому, кого сам назначил своим преемником.

Через двадцать пять лет после его отставки царство Хань пало под ударами циньских войск. Еще пять лет спустя циньцы завоевали царство Вэй, а еще через два года - царство Чу. И наконец, еще через пару лет Цинь поглотило царство Ци, и циньский правитель стал императором всего Китая.

Применение стратагемы "Дружить с дальними, воевать с ближними" обеспечило успешную реализацию долгосрочной геополитической программы.

**Заключать союз лучше с тем, с кем он легко достижим и прочен, а хуже с тем, кто своей изменой может принести вам непоправимый ущерб: подобно оценке приобретения по его ликвидности союз оценивается по его защищенности от предательства союзника.**

**Потребовать прохода через Ю, чтобы напасть на Го**

Кто-то слабый зажат между двумя сильными врагами. Противник угрожает подчинить его себе. Некто же под предлогом помощи слабому укрепляет свои позиции за его счет. Таков смысл стратагемы.

- Доступ на земли слабого соседа нельзя получить только с помощью красивых слов.

- Нужно, чтобы он понял, что, не пропустив мои войска к себе, он подвергнет себя не только угрозе нашествия противника, но и войны на два фронта.

- Если в такой обстановке противник станет еще настойчивее угрожать соседу, будет тем более легко сыграть на его отчаянии и страхах и добиться всего даже без применения силы.

- Тогда можно будет захватить всю его территорию, даже не приводя в действия войска.

Правитель удела Цзинь потребовал у правителя удела Ю пропустить его войско, собиравшееся напасть на город Го. Советник правителя Сюнь Си сказал ему:

- Предложите князю Ю свою лучшую яшму и лучшие колесницы, и он откроет для вас свои границы.

- Но моя яшма - это достояние рода, и мои лошади дороги мне. Я боюсь, что он примет подарки, но не позволит мне войти в его владения.

- Он не примет подарков, если откажется выполнить вашу просьбу. А если он согласится, то считайте, что отправили яшму и лошадей на временное хранение.

В конце концов, правитель решил послать подарки. Князь Ю очень хотел принять их, но его советник сказал ему:

- Эти дары принимать нельзя. Город Го защищает нас, как губы защищают зубы. Если мы откроем проход для цзиньцев, мы падем вместе с Го.

Однако князь не послушался своего советника и впустил войско Цзинь на свои земли. Сюнь Си повел войска на Го и захватил его. А спустя три года напал на Ю и тоже захватил его.

Когда Сюнь Си торжественно возвратил правителю Цзинь его яшму и лошадей, тот сказал:

- Яшма такая же, как и прежде, а вот лошади постарели.

Более свежий пример касается второй мировой войны.

Перед угрозой германской экспансии прибалтийские республики пропустили без сопротивления Красную Армию на свою территорию, "добровольно" присоединившись к СССР. Понадобилось полвека, чтобы вновь обрести независимость.

**Принимая помощь в защите от агрессора, легко оказаться заложником этой помощи, тем более, что нередко и защитник, и агрессор согласовывают свои действия, а иногда - просто являются одним и тем же лицом.**

## **Выкрасть балку и подменить колонны**

Суть стратагемы "Выкрасть балку и подменить колонны, не передвигая дома" заключается в том, чтобы вынуждать союзника постоянно менять свое построение, пользоваться беспорядком в его рядах, понуждать его подставлять врагу свои лучшие части, дожидаться, пока он истощит свои силы и потерпит поражение, чтобы самому остаться победителем.

Здесь союзник рассматривается одновременно и как союзник в картине мира настоящего, и как противник в картине мира будущего, если и не как открытый противник, то как конкурент при разделе захваченного у общего врага.

В мягком варианте - это "воевать с противником руками союзника".

Вторая мировая война изобиловала соответствующими примерами. Сюда можно отнести и трагедию Варшавского восстания (которому Сталин отказал в поддержке, имея в виду будущую расстановку политических сил в послевоенной Польше, хотя в той же мере этот отказ можно рассматривать как применение стратагемы "Убыть чужим ножом"), и затягивание союзниками открытия Второго фронта (что также можно объяснить применением стратагемы "Наблюдать за пожаром с другого берега").

Может возникнуть вопрос о правомерности отнесения того или иного примера к той или иной стратагеме. Прежде всего, заметим, что вопрос этот чисто умозрительный и прагматического смысла не имеет. Тем не менее, следует пояснить, что любая реализованная стратагема является достаточно сложным социальным явлением, отдельные фрагменты которого можно подвести под ту или иную стратагему, подобно тому, как юрист подводит реально свершившееся деяние под ту или иную статью Уголовного кодекса. (И несмотря на то, что Уголовный кодекс и официальные комментарии к нему тщательно фиксируют каждый, имеющий доказательную силу, тип возможного аргумента, среди юристов вполне могут быть разногласия по поводу квалификации того или иного реального деяния.)

Стратагема "Выкрасть балку и подменить колонны, не передвигая дома" в упрощенном виде сводится к понуждению союзника "таскать каштаны из огня", и поскольку эта роль не может союзнику нравиться, такой союзник ненадежен и может союзу изменить, если противник проявит достаточное дипломатическое искусство.

**В картине мира союзника другой союзник может одновременно находиться в двух**



**ролях: актуального союзника и потенциального противника (конкурента), поэтому союзы редко бывают прочными.**

## **Грозить софоре, указывая на тут**

Начальник, желающий укротить подчиненных, прежде должен им внушить глубокий страх, чтобы тот служил предостережением. Это эффективный прием для полководца, который командует незнакомым ему войском.

Генерал Ян Су славился строгим обращением с воинами. Накануне сражения он внезапно устраивал расследования ошибок, совершенных его подчиненными, и каждый раз приказывал казнить с десятков человек. На месте казни, стоя перед потоками крови, струившимися по земле, он непринужденно разговаривал и смеялся.

Перед началом сражения он посылал вперед одну - две сотни воинов с заданием разгромить передовые отряды противника. Если это задание не было выполнено, он предавал казни всех, кто участвовал в нападении. Затем Ян Су посылал более многочисленный отряд. Если и этот отряд не добивался успеха, он тоже отдавал приказ перебить его до последнего человека. После этого вся армия, напуганная свирепым нравом командира, бесстрашно шла в бой и побеждала. Ян Су не проиграл ни одного сражения в своей жизни.

- Или воины боятся не выполнить приказ полководца и не боятся противника.

- Или воины не боятся не выполнить приказ полководца и боятся противника. Воины не боятся двух вещей сразу.

В древности:

- Тот, кто мог казнить половину войска, распространял свою власть на весь мир.

- Тот, кто мог казнить три десятых войска, распространял свою власть на удельное владение.

- Тот, кто мог казнить только одну десятую войска, должен был повиноваться другим.

Родственник царя Тай Гун получил удел в восточных областях государства. Прибыв на место, он стал расспрашивать о достойных мужах округа, желая выбрать себе советника. Ему указали на некоего отшельника, прославившегося своими добродетелями и обширными познаниями. Тай Гун трижды предлагал ему должность советника в своей свите, но тот неизменно отказывался. И тогда Тай Гун приказал казнить отшельника.

Об этом узнал советник царя и приехал с упреком:

- Как можно было, едва приехав в удел, казнить одного из прославленных местных мужей?!

- Тот человек, - ответил Тай Гун, - сказал мне: "Я не служу царю и не принимаю князей. Я пашу свое поле, пью воду из моего колодца и никого ни о чем не прошу". Я опасался, что этот человек своим поведением будет сеять в области беспорядок и учить *людей не повиноваться власти. Поэтому я казнил его первого*".

Очевидно, Тай Гун имел в виду не в буквальном смысле "сеяние беспорядков" и "обучение неповиновению властям", а нечто другое, но не менее важное.

Сам отшельник никоим образом ничего нелояльного не делает. Но своим троекратным отказом он фиксирует свою самодостаточность и независимость от власти. Поскольку он - человек известный и уважаемый, о его жизненной позиции и факте троекратного отказа узнают другие люди. Они будут пересказывать это друг другу. И это вдохновит других, поместит в их зону ближайшего развития менее лояльное по отношению к властям поведение, чем было до сих пор. А кто-то встанет и на путь независимости от власти с оружием в руках. Такое тоже возможно. Подобно тому, как легенда о Робин Гуде вдохновляет на бандитизм крепких физически, но не окрепших духовно, молодых (и не очень) людей.

Если бы отшельник был человек недалекий, его трудно было бы в чем-либо упрекнуть. Но поскольку он - человек мудрый, с него другой спрос, он обязан предвидеть все негативные для страны последствия своего поступка.

По преданию, законы древней династии Инь сурово карали того, кто выбрасывал золу из очага прямо на улицу. Ученик Конфуция Цзы Гун был немало удивлен этим обстоятельством и попросил разъяснений у учителя. Конфуций ответил:

- Дом Инь в самом деле знал, как править государством. Когда золу выбрасывают на улицу, частичка золы может попасть в глаз прохожему. И прохожий, у которого засорится глаз, непременно рассердится, а рассердившись, полезет драться. Драка же - дело серьезное, которое затрагивает честь семьи и всего рода. В результате маленькая пылинка может привести к гибели большого рода. Вот почему здесь было необходимо суровое наказание.

Люди страшатся суровых наказаний. Зола же - вещь пустяковая. Заставить людей быть бдительными в мелочах, чтобы избежать сурового наказания, - в этом, поистине, заключается мудрость управления.

Суть стратагемы "Грозить софоре, указывая на тут\*" заключается в применении наказания к малой части подчиненных, чтобы предостеречь и удержать от нарушения (с последующим наказанием) большую или более важную часть подчиненных. Искусство построения этой стратагемы требует:

- правильного выбора этой "малой части";

- ясного и легко фиксируемого нарушения;
- предусматривающего жесткого наказания за него;
- неотвратимости "обещанного" наказания;
- обеспечения широкой и адекватной информируемости о случившемся.

Здесь мы должны сделать оговорку. Речь идет не о том, чтобы схватить кого попало и жестоко наказать его в назидание другим. Такая позиция противоречила бы ясности наказания.

Вы можете спросить, а как же случай с отшельником?! Какая уж тут "ясность наказания". А мы уже говорили, что с него "другой спрос". То, что ясно одному, может быть не ясно другому. Но и наоборот. То, что не ясно одному, должно быть ясно другому. В этом, собственно, и заключается "другой спрос".

Стратегема обеспечивает экономию наказаний при установлении или обеспечении порядка, когда часть подчиненных рассматриваются (а возможно, таковыми и являются) как враги.

Однажды в Хабаровске, году в 1991-м или 92-м, мои коллеги и ученики попросили меня выступить перед детьми, которых они обучали менеджменту. Во время этой встречи мне задали "детский", но, как это часто бывает, очень непростой вопрос:

- Если бы вы были в стране Самым Главным, какой бы первый приказ отдали. Приказ № 1?

Я задумался. В ответе на любой, не вполне корректный вопрос всегда есть элемент риска. Ведь когда ответ уже дан, корректность вопроса обсуждать уже поздно. Но и уходить от ответа, глядя в восторженные от предстоящего знания детские глаза, было бы неправильно.

И я рискнул:

- Я бы приказал собрать в Москве побольше милиции и нещадно штрафовать и пешеходов и водителей за всякое движение на красный свет, штрафовать до тех пор, пока не добился бы видимого невооруженным глазом результата!

Посыпались вопросы:

- А почему? Для чего?

## **- А для того, чтобы вся страна ожидала, чтобы услышать и выполнить приказ № 2**

### **Притворяться глупцом, не поддаваясь вождениям**

Лучше делать вид, что ничего не знаешь и не хочешь ничего делать, чем делать вид, что владеешь знанием и действовать безрассудно. Тот, кто ведет себя, как глупец, побеждает. А тот, кто ведет себя, как безумец, терпит поражение.

Сунь Цзы говорит: "Тот, кто искусен в делах войны, не приобретает славы за свою хитрость и не получает наград за свою храбрость".

Имеется в виду, что искусное ведение войны выглядит настолько естественным, обыденным и даже порой глуповатым, что вовсе не похоже на "выдающееся". Искусство состоит в том, чтобы побеждать, а удачное стечение обстоятельств - просто везение.

"Притворяясь глупцом, можно противостоять противнику и притом управлять войском".

Мешает же реализации этого приема или стратагемы искушение показаться знающим, прозорливым и прежде всего - честолюбие и амбиции.

Лю Бэю пришлось какое-то время находиться в лагере Цао Цао. Последний относился к Лю Бэю дружески и часто приглашал его на пир. Однажды во время такого пира Цао Цао объявил Лю Бэю:

- Нынче в мире только два настоящих героя: ты да я!

Лю Бэй сразу же смекнул, к чему клонит Цао Цао: достаточно ему было согласиться с этим высказыванием - и тогда не сносить ему головы.

Лю Бэй побледнел и уронил свои палочки для еды на пол. Как раз в этот момент раздался громкий удар грома. Лю Бэй спокойно наклонился, поднял свои палочки и сказал:

- Это все получилось из-за грома...

- Что я слышу? Такой великий человек, как ты, боится грома? - сказал со смехом Цао Цао.

- Но ведь и о самом Конфуции сказано, что он "менялся в лице, услышав гром". Как же я сам могу иначе?

И Лю Бэй быстро переменял тему разговора. С тех пор Цао Цао и не сомневался в *отсутствии у Лю Бэя больших амбиций... и со временем пожалел об этом.*

Тут впору вспомнить об обезьяне, демонстрировавшей свою сообразительность и ловкость, и чем это кончилось. Лю Бэй поступил прямо противоположным образом.

Император сунской династии несколько раз пытался захватить город Тайюань, но это ему не удавалось. В очередной раз он послал в поход на этот город полководцев Цао Биня и Пань Мая.

Они предприняли успешный штурм и уже почти было захватили город, как вдруг Цао Бинь приказал сунским войскам отступить и вернуться в столицу. Пань Мэй, конечно, стал настойчиво расспрашивать Цао Биня о причине его неожиданного решения. Цао Бинь долго отмалчивался, но в конце концов, сказал:

- Наш император несколько раз лично пытался взять Тайюань, но успеха не имел. Вот о чем нужно думать!

Когда же оба генерала вошли в тронный зал дворца, Цао Бинь обратился к императору с такими словами:

- Непревзойденная военная мудрость вашего величества не помогла вам захватить Тайюань. Могли ли мы сделать это?

Император опустил голову и не сказал ни слова.

Мы видим, что в обоих случаях занижение своих способностей и амбиций перед лицом могущественного партнера, ревниво относящегося к успехам других, оказалось своевременным и удачным приемом. Напомним: умный умеет из сложного положения выпутаться, а мудрый - туда не попасть.

**Кто не хочет лишних препятствий своему делу, лишних хлопот и неприятностей на свою голову, не стремится без необходимости выглядеть сильным и опасным противником или конкурентом.**

## **На сухом дереве развесить цветы**

Суть стратагемы заключается в том, чтобы усилить свою позицию в глазах неприятеля мнимым участием на своей стороне сильных союзников, довольствуясь, в действительности, их минимальным, чисто символическим участием.

На этом дереве не бывает цветов. Но вообще-то, на дереве цветы могут быть.

Если вырезать из шелка цветы и умело приладить их к дереву, получится прекрасная картина.

А потому, позаимствовав из армии союзника лучшие отряды, можно значительно усилить свою позицию и сильно напугать неприятеля.

Всего семьсот всадников получил Хоу Юань для подавления мятежа, поднятого полководцем Хань Лоу против вэйского правителя.

Хоу Юань отправился в поход со всей торжественностью, чтобы скрыть малочисленность своего войска. Войдя во владения Хань Лоу, он сумел рассеять десятитысячное войско мятежников, устроив засаду, и захватить в плен пять тысяч человек. На следующий же день он приказал отпустить пленников, разъяснив недовольным приближенным:

- Наши силы слишком малочисленны. Мы можем добиться своей цели только хитростью.

Подождав, когда пленники вернутся к себе в крепость, он с небольшим отрядом подъехал к крепости и, не таясь, стал стучать в ворота.

Видя такую смелость, Хань Лоу решил, что отпущенные пленники перешли на сторону Хоу Юаня, и обратился в бегство, но вскоре был пойман и казнен.

Так Хоу Юаню удалось малыми силами подавить большой мятеж. Здесь "цветы", которые он "развесил на своем дереве", - пять тысяч отпущенных на свободу пленников, так напугавших Хань Лоу.

Эта стратагема нередко применяется различными аферистами, авантюристами и просто любителями саморекламы. На какое-нибудь свое пышное мероприятие, имеющее одной из важных задач "пустить пыль в глаза", приглашаются некие важные персоны, призванные обозначить могучие связи хозяина и иногда не вполне подозревающие о своей важной роли (впрочем, бывают и такие профессиональные гости, которые эту свою роль - роль цветов на сухом дереве - не только осознают, но и "продают").

**Когда имеешь дело с неприятелем, не всегда необходимо иметь действительных союзников, иногда достаточно и имиджа союза с ними - имидж всегда доступнее и дешевле, чем реальное наличие.**

## **Пересадить гостя на место хозяина**

Суть стратагемы: нащупать вход и продвигаться вперед, пока не достигнешь главенства.

Стратегема предлагает сначала занять место гостя.

- Тот, кто прислуживает другим, - человек из челяди.
- Но тот, кто садится на почетное место, - гость. И занять это место прочно.
- Тот, кто не может усидеть спокойно на этом почетном месте, - гость случайный.
- Но тот, кто уселся прочно, - гость, пришедший надолго.

А затем уже осваивать место хозяина.

- Тот из приглашенных, кому не предлагают принять участия в делах хозяина, - гость, не пользующийся уважением.
- Но тот, кто может заняться делами хозяина, способен добиться власти и стать хозяином воистину.

Существуют следующие шаги превращения гостя в хозяина:

- соперничество за место гостя;
- отыскание входа;
- вход в дом;
- достижение главенства;
- превращение в хозяина.

Стать хозяином - значит присоединить к себе войско соперника.

У правителя удела Чэнь родился сын, которому дали имя Чэнь Вань. Придворный прорицатель истолковал результаты гадания так: "Этот ребенок положит начало линии, которая будет владеть другим царством. Когда наше государство погибнет, ее власть упрочится".

Случилось так, что в двадцать лет Чэнь Вань вследствие дворцовых интриг был вынужден бежать в соседнее царство Ци. Там он взял себе фамильное имя Тянь и получил должность смотрителя дворцовых мастерских.

В продолжении многих поколений из семейства Тянь вышло много высокопоставленных сановников, которые завоевали добрую славу в народе.

Наконец, один из наследников первого Тяня - Тянь Чжан - поднял мятеж, разгромил самые сильные кланы царства и убил правителя Ци, посадив на трон покорного ему младшего брата убитого государя (если бы первый Тянь был бы жив, ему к этому времени исполнилось бы 214 лет).

Так семейство Тянь захватило всю полноту власти в Ци. Оно владело уделом большим, чем удел самого правителя, а члены семейства управляли всеми городами царства.

Еще через сто лет семья Тянь, обвинив правителя царства в разврате и пьянстве, лишила его власти, и глава семейства сам принял царский титул. Правителям соседних маленьких царств ничего не оставалось, как признать узурпатора законным государем Ци.

Как видим, реализация стратагемы "Пересадить гостя на место хозяина" затянулась почти на три века, однако все же реализовалась при жизни рода.

**Достижение значимой цели, связанной с позицией хозяина, может быть построено в виде последовательной смены ролей, каждая из которых лежит в зоне ближайшего развития предыдущей.**

## **Стратагема "Красавица"**

Суть стратагемы заключается в воздействии на чувства полководца противника с целью ослабления его воинского духа и появления недовольства среди его подчиненных.

Нельзя противостоять открыто могучему войску и мудрому военачальнику. Нужно принимать обстоятельства и следовать им.

- Если отдать противнику свои земли - значит лишь увеличить его могущество. Так, шесть царств понапрасну пытались умиротворить Цинь, делая ему одну уступку за другой. Это худшая политика.

- Если заплатить противнику золотыми слитками или кусками шелка - значит лишь увеличить его богатства. Так, династия Сун понапрасну пыталась умиротворить царства Ляо и Цзинь. Такая политика еще хуже первой.

- Единственное подношение, которым следует задабривать противника, - это красивые девы, ибо такой дар-



- ослабит его волю;
- навредит его здоровью;
- породит ропот среди его подчиненных.

Правитель царства Цзинь захотел присоединить к своим владениям два маленьких соседних удела - Го и Ю. Советник цзиньского царя Синь Си сказал:

- Управителя Го есть мудрые советники. Однако в старинных книгах по военному искусству говорится:

"Красивые девушки могут заткнуть рот умным советникам". Нужно подарить правителю Го красивую девицу, и тогда мы поседем смуту в его дворце.

Правитель Го так рад был такому подарку, что перестал слушать советы своих приближенных. В скором времени его царство погибло.

Потом Сюнь Си сказал правителю Цзинь:

- В старинных книгах по военному искусству сказано еще и так: "Красивые юноши прогоняют седовласых старцев".

Правитель Цзинь подарил правителю Ю красивого юношу, и с тех пор правитель Ю больше не желал слушать своих советников. Царство Ю погибло вслед за царством Го.

**Когда возникает необходимость задобрить противника, подарок должен содействовать не увеличению, а уменьшению его мощи - быть подарком не ему, а его страстям, слабостям и недостаткам. Так же следует оценивать подарки, которые дарят нам**

## **Стратегема "Пустой город"**

Суть стратегемы: если у тебя пусто, покажи противнику еще большую пустоту. И тогда совсем пустое покажется ему совсем полным: из собственной трудности устрой трудность для противников.

Однажды Чжугэ Лян с небольшим отрядом оказался в городе Сичэн, к которому приближалось огромное войско Сыма И - военачальника царства Вэй. Не имея сил защищать город и не имея возможности отступить, Чжугэ Лян объявил своим воинам:

- Приказываю снять с городских стен боевые знамена, а всем воинам спрятаться в укромных местах, не шуметь и не двигаться. Нарушившие этот приказ будут казнены на месте!

Затем Цжугэ Лян отрядил несколько воинов, переодетых в гражданское платье, подметать землю у городских ворот, а сам, облачившись в свое парадное одеяние, поднялся на башню над городскими воротами в сопровождении двух слуг, возжег там благовония и уселся на башне, облокотившись на перила и перебирая струны лютни.

Когда воины передового отряда Сыма И приблизились к городу, они увидели настезь распахнутые ворота, какие-то мирные люди подметали землю, а на башне, как ни в чем не бывало, сидел Чжугэ Лян и наигрывал на лютне. Разведчики не посмели войти в город, опасаясь подвоха, а поспешили назад и рассказали Сыма И о странном пустом городе".

Сыма И, выслушав донесение разведчиков, только рассмеялся в ответ. Он приказал своим войскам остановиться, а сам поскакал во весь опор к Сичэну. Он увидел на башне Чжугэ Ляна, который непринужденно пел в обществе двух слуг, державших его меч и печать командующего, и людей, которые спокойно мели улицу за воротами. Казалось, город вымер.

Внезапно страшное подозрение охватило Сыма И, он поскакал обратно и приказал своим войскам отступить. Младший сын Сыма И сказал отцу:

- Но у Чжугэ Ляна совсем нет войск, чтобы защищать город. Почему же мы отступили?

- Чжугэ Лян - очень осторожный человек и не любит играть с огнем, - ответил Сыма И. - Если он оставил ворота открытыми, значит, внутри нас ожидала какая-то страшная засада. Если бы мы вошли внутрь, мы оказались бы в ловушке. Ты еще слишком молод, чтобы это понять.

А сам Чжугэ Лян, увидев, что войско Сыма И отступает, сказал:

- Он подумал, что его ждет засада. Но на его месте я бы не стал отступать так поспешно.

Здесь Чжугэ Лян оперся на картину мира Сыма И, в которой он, Чжугэ Лян, имел имидж человека "очень осторожного и не любящего играть с огнем". Сыма И во всех случаях ждало столкновение с неожиданностью: будь то "страшная засада" или же внезапно начавший "играть с огнем" Чжугэ Лян. А опытному Сыма И было понятно, что если его во всех случаях ждет столкновение с неожиданностью, то его картина мира так или иначе неадекватна, а следовательно, на всякий случай, будет разумным отступить достаточно далеко от Чжугэ Ляна.

Чжугэ Лян в своей заключительной реплике считает осторожность Сыма И обоснованной,

но реакцию на столкновение с неожиданностью несколько поспешной: следовало бы не бежать от неадекватной картины мира, а попробовать установить, в чем именно она неадекватна.

Правитель города Гуачжоу, вновь назначенный на эту должность, занялся ремонтом городской стены, пострадавшей от недавнего набега западных варваров. Но когда работы были еще далеки от завершения, на город вновь напали мятежные варвары. Защитники города были совершенно беззащитны перед нападавшими. В городе уже началась паника, но правитель придумал такую хитрость: он устроил в городе веселый праздник с шумными пирами и концертами, в которых участвовали все его воины. Варвары, опасаясь ловушки, не посмели войти в город.

Стратегема "Пустой город" эксплуатирует концепцию "тайны, прикрытой собственной неправдоподобностью".

Какой человек выглядит более бедным:

- тот, который имеет в данный момент в кошельке лишь копейки,

- или тот, который в данный момент вообще не имеет с собой кошелька?

**Когда отсутствие у вас чего-либо является в картине мира противника его явным преимуществом, можно лишить его этого преимущества, увеличив имидж такового до неправдоподобных размеров, породив сомнение и неуверенность.**

## **Стратегема "Возвращенный шпион"**

Смысл стратегемы заключается в использовании раскрытого шпиона противника в своих целях. Сунь Цзы говорит:

"Кто не использует местных проводников, не овладеет выгодной местностью. Знай свое положение и положение неприятеля - и в ста сражениях не будешь иметь ни одного поражения".

Шпионы бывают пяти видов.

- Первый: шпионы местные, их набирают из местных жителей страны противника.

- Второй: шпионы внутренние, их набирают из числа чиновников противника.

- Третий: шпионы обратные, их набирают из числа шпионов противника.

- Четвертый: шпионы смерти, они передают противнику ложные сведения.

- Пятый: шпионы-лазутчики, которые уходят в стан противника и возвращаются с донесением. Смысл стратагемы "Возвращенный шпион" состоит в том, чтобы превратить обратного шпиона в шпиона смерти, т. е. раскрыв его,

- либо перевербовать и принудить передавать противнику ложные сведения;

- либо, делая вид, что он не разоблачен, тайно от него снабжать его ложными сведениями.

История шпионажа полна соответствующими примерами.

Вспомним историю о "зримой разницей ментальностей" - историю с дискеткой, которую обнаружил и сломал человек, об упущениях в работе которого и были сделаны на ней записи. Если бы он решил воспользоваться стратагемой "Возвращенный шпион", то ему следовало бы не сломать дискетку, а внести изменения в записанную на ней информацию. И такие изменения, которые бы делали информацию на дискетке легко опровержимой ложью.

**Обнаружив утечку информации, необходимо наряду с технологией ее пресечения рассмотреть и технологию ее использования для дезинформации или дискредитации противника.**

## **Стратагема "Нанесение себе увечья"**

Никто и никогда не хочет нанести себе рану. Если кто-то поранился - значит, нет подвоха. Если ложь кажется настолько правдивой, что правда кажется ложью, значит, хитрость удалась.

Суть стратагемы "Нанесение себе увечья" заключается в том, чтобы разыграть усобицу в своем лагере: пострадавший перебежит к противнику, и есть надежда, что противник ему поверит, поверит его ложным сведениям.

Так, князь У, притворно возмущившись предложением своего министра напасть на княжество Ху, казнил этого министра. Это притупило бдительность князя Ху, за что он впоследствии и поплатился. Здесь "перебежчиком" явился слух о причине казни, который дошел до князя Ху (мы эту историю про князя У помним по стратагеме "В улыбке прятать нож").

Цао Цао, распространивший свою власть на весь северный Китай, затеял большой поход с целью покорения южного княжества У. Чтобы обеспечить успех операции, он построил огромный флот, который был способен быстро перевезти воинов через Янцзы.

Полководец У по имени Цжоу Ю не имел сил для отражения нападения флота Цао Цао. Тогда он вызвал к себе своего помощника Хуан Гая и сказал ему:

- Я ищу того, кто мог бы для вида перейти на сторону Цао Цао и помочь нам разбить врага. Такой человек должен быть готов пострадать, чтобы Цао Цао

смог поверить в искренность его поступка.

- Я пользовался милостями семейства правителя на протяжении долгого времени и готов вытерпеть любые муки ради их блага, - ответил Хуан Гай.

- Ваша верность будет вознаграждена! - заверил верного слугу Чжоу Ю.

На следующее утро он созвал военный совет и объявил:

- Флот Цао Цао насчитывает миллион человек, и нам с ним не справиться. Прошу всех обеспечить себя продовольствием и фуражом на три месяца. Мы будем

держат оборону.

- Но если мы только будем держать оборону, мы никогда не победим флот Цао Цао. Если мы не можем дать решающее сражение немедленно, нам лучше от

ступить, - сказал Хуан Гай.

Услышав эти слова, Чжоу Ю затрясся от гнева и закричал:

- Мне поручено сдерживать вражеский флот! Кто говорит об отступлении, заслуживает смерти!

Однако по просьбе офицеров Чжоу Ю заменил смертную казнь сотней ударов палками. После пятидесяти ударов спина Хуан Гая превратилась в кровавое месиво. Чжоу Ю в очередной раз внял мольбам своих офицеров и прекратил казнь. Хуан Гая отнесли в его палатку, откуда он, не имея сил встать сам, тайно послал гонца к Цао Цао, который передал ему слова Хуан Гая:

- Я готов отдать в ваше распоряжение своих людей, зная вашу щедрость и умение награждать подчиненных, которые отличились в делах управления или войны.

Цао Цао знал о стратегаеме "Нанесение себе увечья" и поэтому не спешил поверить гонцу на слово.

- Но ведь в предложении вашего господина не сообщается о времени и месте нашей встречи. Как же осуществить этот план? - заметил осторожный Цао Цао.

- Разве вы не знаете, что гонец, посланный с подобным предложением, сам не может знать об этом, ибо в противном случае план может сорваться.

В конце концов Цао Цао решил, что Хуан Гай действительно хочет присоединиться к нему при первом же удобном случае: он велел Хуан Гаю установить на своем передовом корабле зеленую палатку в качестве условного знака. В решающий момент сражения Хуан Гай беспрепятственно сблизился с кораблями Цао Цао, и воины Хуан Гая забросали вражеский флот горящими стрелами.

На этом примере видно, что можно знать о существовании той или иной стратагемы, но это не является гарантией безопасности от нее. Ведь стратагем много.

**Когда у кого-то случаются неприятности или чей-то союз рушится, очень даже не исключено, что это проделано самим же пострадавшим с целью ввести противника в заблуждение.**

## Стратагема "Цепи"

Смысл стратагемы заключается в побуждении противника, имеющего сильное и многочисленное войско, "связать самого себя", тем самым стать уязвимым при нападении и, таким образом, погубить свои силы.

Вернемся к истории с флотом Цао Цао - до того, как его корабли запылали.

После того, как Хуан Гаю удалось убедить Цао Цао в искренности своих намерений, Чжоу Юю нанес визит знаменитый стратег Пан Тун, предложивший свою помощь:

- Лучшее средство сокрушить флот Цао Цао - поджечь его. Однако река широка, и если мы подожжем один корабль, другие легко ускользнут от огня. Нам нуж

но воспользоваться стратагемой "Цепи".

Затем Пан Тун покинул лагерь Чжоу Юя и, прожив некоторое время в уединении, нанес визит Цао Цао. Тот, наслышанный о военных талантах Пан Туна, встретил его со всей учтивостью и попросил высказать свое мнение о подчиненном ему флоте.

- Стоянка вашего флота организована превосходно, но здоровье воинов оставляет желать лучшего, - сказал Пан Тун.

Цао Цао с готовностью признал, что его воины, которые были уроженцами северных равнин, плохо переносят местный климат и к тому же непривычны к плаванию по воде.

- Это можно поправить. Свяжите ваши корабли прочными цепями, и качка намного уменьшится. Тогда ваши воины будут чувствовать себя гораздо лучше.

Цао Цао последовал совету Пан Туна, после чего погрузил свою армию на корабли и начал переправу через Янцзы в условленном месте, где его должна была поджидать флотилия Хуан Гая.

Увидев корабль, Хуан Гая с зеленой палаткой на носу, Цао Цао совсем было поверил в успех своего нападения и приказал направить флот прямо на середину реки.

Внезапно Хуан Гай поднял меч, и его воины стали забрасывать корабли Цао Цао горящими стрелами. В скором времени флот Цао Цао загорелся, и, поскольку корабли были крепко связаны цепями, огонь быстро уничтожил все силы Цао Цао. Последний с небольшим отрядом всадников бежал на Север и с тех пор не помышлял о походе на Юг.

Надо сказать, что гибель флота наблюдали с горы союзники Хуан Гая - Лю Бэй и Чжугэ Лян, опытная рука которого явно просматривается за происшедшим. Как здесь не вспомнить о стратагеме "Наблюдать за пожаром с другого берега"?!

**Укрепление своих позиций нередко дается ценою потери гибкости и мобильности, и надо быть особенно осторожным, когда кто-либо побуждает нас, по существу, заплатить именно эту цену.**

## **"Бегство" – лучшая из стратагем**

Сохранять свои силы, избегая открытого противостояния, - суть этой стратагемы.

Если победа противника неизбежна и сразиться с ним с приемлемым результатом уже нет возможности, то нужно:

- либо сдаваться;

- либо договариваться о мире;

- либо бежать.

Сдаться - означало бы потерпеть полное поражение.

Переговоры о мире - поражение наполовину.

Бегство же еще не есть поражение.

Избежать поражения крайне важно, поскольку это в будущем позволит одержать победу.

Вспомним обед Цао Цао и Лю Бэя. Своевременно уронив палочки для еды на пол, Лю Бэй сумел "убежать" от опасной темы разговора.

**Есть время одерживать победы, но есть и время избегать поражений, когда мужество нужно не для сражения, а для бегства.**

## **Стратегема "Путешествие по петле"**

Мы уже упоминали стратегию "Путешествие по петле" в связи с моим уклонением от более чем продолжительной поездки по районам республики. Напомню, что суть ее сводится к тому, чтобы присоединиться к человеку, идущему в неверном направлении, и не пытаться его переубедить. Но, выбирая "наилучшую" дорогу, плавно и постепенно разворачивать его в обратном направлении. Когда стратегема повторяется неоднократно, она становится приемом.

Царь был убежден, что он корова, забыв о том, что он человек. Поэтому он мычал и обращался к окружающим с мольбой:

- Придите за мной, заколите и употребите себе

на пользу мое мясо.

Он ничего не ел, отсылая обратно все кушанья.

- Почему вы не отведете меня на зеленый луг, где я мог бы пастись, как полагается корове?

Так как он совсем перестал есть, то исхудал до такой степени, что превратился в настоящий скелет. Когда никакие методы лечения и лекарства не помогли, на помощь призвали Авиценну. Он велел передать царю, что придет мясник, чтобы заколоть его, разделать мясо и отдать его людям. Когда больной узнал об этом, он обрадовался выше всякой меры и с нетерпением стал ждать своей смерти.

В назначенный день Авиценна предстал перед царем. Размахивая ножом, он закричал страшным голосом:



- Где та корова, которую я наконец-то могу зарезать?

Царь издал восхищенное мычание, чтобы мясник знал, где находится его жертва. Авиценна громко приказал:

- Приведите скотину сюда, свяжите ее, чтобы я смог отделить голову от туловища.

Но прежде, чем ударить ножом, он пощупал, как это обычно делают мясники, насколько упитаны бедра и живот, и громко сказал:

- Нет, нет, эта корова пока еще не годится для убоя. Она слишком тощая. Уведите ее и дайте ей вволю корма. Когда она наберет нужный вес, я приду опять.

Больной стал есть все, что ему подавали, в надежде, что его скоро зарежут. Он прибавлял в весе, его здоровье заметно улучшалось, и благодаря заботливому уходу Авиценны он выздоровел.

Многие применяют этот прием, когда имеют дело с чрезмерно обидевшимся человеком:

- берут его под локоток, соглашаются с ним, делают предположения о том, "как можно было бы сказать то же самое, но в другой форме";

- находят причины, почему так случилось, что неверно истолковали поведение обидевшегося,

- и какой повод к этому нечаянно дал он сам;

- соглашаются с ним, что, может быть, есть и его доля вины, "но совсем небольшая";

- наконец, принимают его собственные извинения.

Человек собирается выйти "развяться", оставив другого интенсивно заниматься домашними делами. Этот другой не возражает, однако, поинтересовавшись предполагаемым маршрутом, просит "заодно" выполнить небольшое поручение, а после согласия начинает разворачивать его в не такое уж и маленькое, потом "раз уж он зайдет туда, то заодно..."

Желание пойти "развяться" улетучивается, и под благовидным предлогом уходящий остается и присоединяется к делам оставшегося.

Во всех случаях для "объекта" воздействия пристраивается, как по лекалу, "заворачивающее будущее", и нередко это делается совершенно интуитивно. Иногда - с отвлекающими маневрами.

Подобно тому, как жена, не перечая подвыпившему мужу, отвлекая его добродушными разговорами и шутками, разворачивает в сторону таким образом, чтобы он очутился дома, минуя дом их знакомых, куда он порывался "неожиданно нагрнуть".

**Когда рискованно переубеждать инакомыслящего, можно присоединиться к его позиции и способствовать ее постепенной реализации, шаг за шагом подвергая ее корректировке - до полного совпадения с собственной позицией.**

## **Вернуть подарок обратно**

Смысл приема или стратагемы вполне ясен из названия. Если оппонент высказывает вам упрек, претензию или аргумент, то нередко удачным ходом является возвращение обратно оппоненту того же самого упрека, претензии или аргумента. Есть шансы, что "граната взорвется" именно у него.

Говорят, пришел однажды к Пикассо в студию его друг - военный:

- Что за чепуха! Все нереально! Нет ни одной картины, которая хоть сколько-нибудь была реальна!

Пикассо слушал его молча: нельзя требовать от солдата глубоких суждений об искусстве. Потом они заговорили о других вещах. Солдат показал фотографию своей подруги - маленькую фотокарточку.

Пикассо рассмеялся:

- И как это ты - с такой крохотной - умудряешься заниматься любовью?!

Солдат сказал:

- О чем ты говоришь? Это лишь снимок!

- Так и картина - тоже символ.

А вот возврат аргумента попроще: ведь не каждый из нас - Пикассо.

Один продавец оружия уж очень расхваливал свои щиты и копья. Продавая щиты, он говорил:

- Еще не нашлось копья, которое могло бы пробить мой щит!

А продавая копья, говорил:

- Еще не нашлось щита, которое бы устояло перед моим копьем!

Естественно, ему задали вопрос:

- А что будет, если твоим копьем ударить по твоему щиту?

Человек оказывается в положении этого торговца гораздо чаще, чем ему кажется.

- Нередко тот, кто упрекает другого в многословии, сам говорит еще больше.

- Кто упрекает в страхе, сам боится.

- Кто упрекает в обмане, сам обманщик.

- И т. д.

Человек подсознательно ощущает в себе нечто пустое, и чтобы избавиться от дискомфорта, ищет того, кто в этом отношении "еще пустее". Ищет, и если находит нечто похожее, то заявляет об этом, как о достоверном факте, - в форме упрека или претензии. Поэтому "возврат гранаты обратно" такому человеку попадает в очень точное место.

Конечно, не каждый упрек несправедлив. Но если есть уверенность, что все-таки несправедлив, значит, у сделавшего его человека есть внутренняя проблема, пустое. Иногда, конечно, ему надо просто помочь, ничего не перебрасывая обратно.

Использование этого приема повышает скорость реакции, поскольку "подарок" уже подан противником, осталось только его вернуть.

Жители сказали Нахасу:

- Ваш предшественник, который недавно умер в этой деревне, столькому учил нас, и мы благодарны ему за это. Мы чувствуем, что нам была оказана честь его присутствием. Но он жил здесь тридцать лет, и мы опасаемся, что если за это время мы мало продвинулись в науке о человеке, то мы можем умереть, прежде чем вы завершите вашу работу с нами.

Нахас ответил:

- Вы однажды наняли тигра ловить ваших мышей. Быть благодарными ему за это - правильно. Но если бы у вас был, так сказать, кот, не было бы необходимости

говорить то, что вы только что сказали.

Вот пример изощренно-сложного возврата. Говорят, что Авиценна спросил суфия:

- Что было бы видимым, если бы не было никого, чтобы видеть?

Суфий ответил:

- Что не могло бы быть увиденным, если бы был видящий?

Здесь Авиценна пробует поставить суфия в тупик: если некому видеть, то как же может существовать видимое? И с этой точки зрения, ничего не может быть видимым без видящего. Видимое оказывается всецело зависящим от видящего. Если суфий с этим согласится, он окажется привязанным к этой определенной позиции. А дальше загнать его в тупик - дело техники.

Но суфий - мастер своего дела. Такие ловушки для него - не ловушки. Он возвращает подарок: видящий лишь в том случае видящий, если он видит нечто, а если он этого нечто не видит, то как его можно назвать видящим?! Видящий оказывается всецело зависящим от видимого.

При этом суфий не опровергает скрытого утверждения Авиценны, а просто показывает, что не имеет смысла быть привязанным, и именно поэтому он не привязан, и что Авиценна попусту тратит силы, пытаясь загнать его в тупик.

А вот теперь уже не прием, а довольно сложная и квалифицированно исполненная стратагема (достойная лейтенанта Колombo).

Однажды Би Ай, сведущий в стратагемах житель уезда, увидел нового начальника уезда озабоченным. Начальник Хуан нервно ходил из угла в угол. Он недавно получил свою должность и слыл неподкупным человеком.

После обмена приветствиями начальник уезда обратился к Би Аю с просьбой. Оказалось, что непонятным образом исчезла печать уезда. Хуан подозревал тюремного сторожа, человека корыстного, который не слишком уважал законы. Поскольку Хуан часто делал ему замечания, сторож возненавидел начальника уезда. Чтобы отомстить Хуану, он подружился с хранителем печати. Видимо, когда тот на минуточку вышел, сторож украл печать. Положение было сложным. Никаких доказательств не было, и если бы за него взялись, он мог все отрицать. А если бы уж очень сильно прижали к стенке, мог бы и уничтожить печать. Начальнику уезда грозили отставка и наказание.

Би Ай попросил немного времени и придумал стратагему. В ночь на один из следующих дней в здании ямыня уезда возник пожар. Новость облетела весь город. Били гонги, раздавались крики. Хуан приказал всем служащим ямыня явиться на тушение пожара. Прибежал и сторож. Его так же подозвал начальник уезда и сказал:

- Тушением пожара занимается уже много людей. Я сам ими командую. Тебе туда идти не обязательно. Вместо этого я доверяю тебе печать уезда. Вот, возьми шкатулку. Если ты сохранишь ее, я буду рассматривать это как твой вклад в борьбу с огнем.

И начальник уезда убежал.

Тюремный сторож оказался со шкатулкой в руках. Он сразу же установил, что она заперта. Таким образом, он не мог открыть ее сразу на месте и показать всем, что она пуста.

Только тут тюремный сторож понял, что он стал жертвой стратагемы. Теперь, если он отдаст начальнику уезда шкатулку, а тот увидит, что она пуста, его обвинят в воровстве. Сторожу ничего не оставалось, как пойти с пустой шкатулкой домой и там тем же путем, каким он украл печать, положить ее обратно.

Пожар той же ночью удалось потушить. К счастью, он не успел принести значительного ущерба. На следующий день начальник уезда собрал всех служащих, чтобы их наградить. Тюремный сторож явился со шкатулкой. Начальник уезда тут же открыл ее и увидел, что там лежит печать. Естественно, он сделал вид, что ничего не заметил, и отдал сторожу его награду.

Таким образом, начальник уезда с помощью стратагемы, разработанной Би Аем, "вернул подарок обратно". Здесь "подарком" является "пустое место вместо печати".

Могущественный Чжи Бо потребовал от клана Хань уступить ему свои владения. Предводитель клана Хань - Хань Кан-цзы поначалу хотел дать отпор нахалу, но его советник сказал ему:

- Чжи Бо - человек алчный и злобный. Если мы не уступим ему, он захватит наши владения силой. В будущем он непременно захочет отобрать еще чьи-нибудь земли, и тогда, возможно, нам представится случай отомстить ему.

Хань Кан-изы послушался своего советника и выразил покорность Чжи Бо. Последний, окрыленный успехом, в скором времени стал притязать и на владение семейства Вэй. Глава последнего, Вэй Хуань-цзы, тоже не оказал открытого сопротивления Чжи Бо в надежде дожидаться благоприятного момента для того, чтобы освободиться от его диктата в будущем.

Наконец, Чжи Бо потребовал изъявления покорности от семейства Чжао. Глава этого клана, Чжао Сян-цзы, не хотел ничего слышать. Тогда Чжи Бо повел свои войска на владения Чжао и осадил их столицу. Он приказал построить плотину на протекавшей рядом реке, чтобы затопить город. Вода поднялась почти до самого верха городского рва. В городе начался голод, но его защитники поклялись стоять до последнего.

Однажды Чжи Бо в сопровождении Вэй Хуань-изы и Хань Кан-цзы отправился посмотреть на осажденный город.

- Ну вот, - удовлетворенно сказал он, - теперь я знаю, что для того чтобы уничтожить город, достаточно одной воды/

Услышав эти слова, Вэй Хуань-цзы и Хань Кан-изы многозначительно переглянулись: они разом подумали о реках, которые протекали у их родных городов.

Очень скоро Чжао Сян-цзы прислал из осажденного города гонца к ним обоим, рассчитывая склонить их на свою сторону.

- Если отрезать губы, то зубам будет холодно, - сказал гонец. - Когда падет Чжао, наступит ваш черед.

И тогда Хань Кан-цзы и Вэй Хуань-цзы вступили в сговор с Чжао Сян-цзы.

Через некоторое время Чжао Сян-цзы послал группу ловких воинов разрушить плотину на реке, и вода затопила лагерь Чжи Бо. Одновременно армия Чжао вышла из города и легко смяла расстроенные ряды осаждавших. Сам Чжи Бо был убит в бою. Трое победителей разделили между собой земли клана Чжи, а Чжао Сян-цзы сделал из черепа Чжи Бо чашу для вина.

Здесь "подарок", который с помощью своих тайных союзников Чжао Сян-цзы вернул обратно, - "вода, накопленная плотиной".

**Нередко ловушка, подстроенная одному человеку, годится (без уж очень больших переделок) и для другого, и коль скоро работа уже проделана, разумно использовать ее и против ее устроителя.**

## **Размахивать красной тряпкой**

Мы уже упоминали о стратегаеме "Размахивать красной тряпкой\*", когда обсуждали возможность раскрашивания картины мира. А теперь поговорим об аналогичном приеме.

Князь Хуан сидел под навесом, читая свою философию, а колесник Фынь работал во дворе, делая колесо.

Фынь отложил долото и молоток, поднялся по ступенькам и сказал князю:

- Дозволено ли будет спросить, господин, что вы читаете?

- Знатоков, авторитеты, - ответил князь.

- Живых или мертвых? - спросил Фынь.

- Уже давно умерших.

- Тогда, - сказал колесник, - вы читаете лишь грязь, которую они после себя оставили.

- Что ты можешь знать об этом? Ведь ты - колесник! Лучше тебе дать хорошее объяснение своим словам, иначе ты умрешь.

- Давайте посмотрим на дело с моей точки зрения. Когда я делаю колесо, если я не очень стараюсь его подогнать, оно сваливается. А если я слишком упорствую, - оно не подходит. Но если я ни не очень старателен, ни слишком упорен, колесо подгоняется точь-в-точь, тогда работа как раз такова, какой я и хотел, чтобы она была. Вы не можете этого рассказать словами, вы просто должны чувствовать, каково это. Я не могу этого в точности передать даже своему сыну, и мой сын не может этому у меня научиться. Поэтому я, 70-летний, все еще делаю колеса.

*Люди древности взяли с собой в могилу то, что они действительно знали, поэтому, господин, то, что вы читаете там, - это всего лишь грязь, которая осталась после них.*

Как видим, колеснику Фыню наскучила его работа. Он бы ее и не делал ввиду преклонного возраста, да передать ее некому, не умеет он обучать тому, что умеет делать сам. Не учитель он, а колесник.

Но хочется ему порассуждать на умные темы с умным человеком, даже если это и князь. Как мы видим, и поучить он других не прочь, хоть и не учитель. А князю и без него не скучно.

Как привлечь внимание князя к своим мыслям? И не мимолетное, с рассеянным взглядом и думами о своем, а по-настоящему, по существу?! И Фынь решил "помахать красной тряпкой", назвав уважаемые князем высказывания знатоков и авторитетов "грязью". Конечно, он задел князя "за живое", и разговор состоялся.

Прием сильный, но рискованный. Некоторые авторы, приводящие эту притчу, рассматривают Фыня подлинным, не книжным, мудрецом "от сохи". Проблемы в передаче знаний, конечно, есть. Особенно у Фыня.

Авторы оставляют в тени вопрос о том, для чего Фыню понадобилась "трибуна", что он "поднялся по ступенькам", отложив молоток и долото? Учить тому, чего сам не умеет делать?!

Мы знаем, что когда "простой человек" поднимается на трибуну, чтобы учить "профессоров", это кончается плохо: сперва для "профессоров", а потом и для "простого человека".

Размахивая красной тряпкой, Фынь, действительно, шел на большой риск: его

объяснение могло бы князя и не удовлетворить.

**Резкие высказывания, смелые обличения, рискованные заявления - иногда являются эффективным способом привлечь внимание к чему-либо или к кому-либо, а иногда - отвлечь внимание от чего-либо или кого-либо.**

---

## **Приложение 1 – Управленческие поединки**

**Страдивари делает скрипки,  
но Страдивари - не скрипка.**

Искусству управленческой борьбы недостаточно обучаться по книгам. И хотя, казалось бы, жизнь дает нам более чем достаточно различных ситуаций и случаев, способствующих практическому освоению этого искусства, все же специальный тренинг не помешает. Дело в том, что тренинг дает возможность желающему попрактиковаться в проведении управленческих приемов получать обратную связь с реальностью значительно чаще и чище, чем это может предоставить обычная жизнь и обычный бизнес.

Тренинг по управленческим поединкам проводился мною начиная с 1985 г., при этом его технология постепенно совершенствовалась. Узким местом оказалась проблема судейства, т. е. вопроса о том, кто одержал победу в поединке и как решение судей сделать убедительным для них самих, участников поединка и зрителей.

Значительный шаг вперед был сделан в 1989 г., когда во время масштабного курса обучения в г. Бердянске, где Таллиннской школой менеджеров проводились Всесоюзные курсы общеменеджерской подготовки, управленческие поединки переросли в чемпионаты по управленческой борьбе между сборными командами различных игровых государств. Стало понятно, что рано или поздно такой необычный вид спорта, как управленческие поединки, завоюет себе право на жизнь и свое место в культуре. Однако и тогда проблема судейства еще не позволяла считать технологию проведения поединков достаточно завершенной.

Подлинный прорыв произошел в феврале 1998 г. в Таллинне, куда на трехдневный тренинг по управленческим поединкам московская Школа менеджеров "Арсенал" завезла из России более пятидесяти предпринимателей и менеджеров, проходивших ранее мой курс "Техника перехвата и удержания управления".

Первые два дня тренинга проходили со сдержанной неудовлетворенностью участников: их раздражало собственное судейство. Иной судья начинал свое выступление так: "Я голосовал за такого-то, но сам с собой не согласен..."



Случалось, что зрители и судьи - такие же участники семинара, поскольку все время происходила ротация ролей: зритель- судья - участник поединка - придерживались диаметрально противоположного взгляда на то, кто из участников одержал победу. Из уважения ко мне никто явно не упрекал меня за несовершенство технологии, но мне было достаточно собственных упреков. Ночью я так и не смог заснуть, но, к счастью, к утру я нашел решение. Поединок судили две судебские коллегии по три человека: одна из них представляла мнение наемных работников (оценивающих способность менеджера обеспечить материальное и моральное благополучие своих подчиненных), а другая - мнение собственников (оценивающих способность менеджера сохранить и приумножить собственность). Я теоретически вычислил, что не хватает еще одной судебской коллегии - той, которая представляла бы мнение делегирующих на переговоры (оценивающих способность менеджера отстоять и продвинуть свою позицию на жестких переговорах). Именно этой третьей координаты не хватало.

Когда утром я объявил свое решение о том, что вместо шести судей теперь будет девять, никто не закричал "ура". Казалось, что хаос в судействе может только усилиться. Но люди, хотя и с грустью, все же проявили дисциплинированность.

И вдруг - все заработало. Стало очевидно, что судейство в целом достаточно объективно, и технология управленческих поединков начала свое победное шествие.

## **1. Общее представление об управленческом поединке**

Управленческий поединок - это публичное единоборство двух участников, каждый из которых стремится показать свое управленческое преимущество над партнером. Это преимущество достигается за счет личного управленческого мастерства, которое становится очевидным или, как минимум, заметным благодаря эффективному использованию различных управленческих приемов независимо от того, сознательно или бессознательно эти приемы были применены. Как и в любом поединке, особое значение имеет равенство стартовых условий и объективность судейства.

Социальное пространство, в котором разворачивается поединок, - своего рода поле боя - задается какой-либо управленческой ситуацией конфликтного характера. Описание ситуации содержит указания на основных действующих лиц и на их действия, приведшие к данному конфликту. Таким образом задаются роли.

Участники имеют возможность выбирать свою роль и роль партнеру в этой ситуации в ходе поединка, причем делают это по очереди и на ограниченное время. Участники отчасти ограничены в своих действиях конкретной предысторией конфликта, заданной предлагаемой ситуацией, они не могут оспаривать самого факта наличия этого заданного прошлого. Однако они свободны в своем конструировании будущего и могут ставить перед собой такие цели, которые поставили бы и в реальной жизни, окажись они в подобной роли и в подобной ситуации.

Внешне поединок выглядит как ряд диалогов, связанных единой фабулой и комплектом ролей, но имеющих двух исполнителей, каждый из которых исполняет одну и ту же роль только внутри одного диалога. Что же касается других предстоящих диалогов, то постороннему наблюдателю весьма трудно угадать, кто какую роль будет исполнять.

Судьи выносят решение о преимуществе того или иного участника, наблюдая за их действиями во время поединка.

## Описание ситуации

Описание ситуации состоит из двух частей: статической и динамической.

Статическая часть - это краткое письменное описание ситуации, выдаваемое участникам накануне поединка, содержащее перечень основных и дополнительных ролей.

**Пример.** Молодой образованный энергичный руководитель проводит со своей командой еженедельные оперативные совещания, на которых нередко выбирает кого-либо из своих помощников в качестве "козла отпущения", т. е. публично и в довольно унижительной форме "распекает" свою очередную жертву за реальные или пустяковые упущения в работе "в назидание другим". Присутствующие на совещании испытывают сложные и неприятные чувства: от сочувствия к жертве и возмущения руководителем до страха как-либо показать это возмущение и нездоровой радости, что на этот раз жертвой оказались не они.

**Основные роли:** руководитель, "козел отпущения", предыдущий "козел отпущения", потенциальный "козел отпущения", присутствующие на совещании.

**Дополнительные роли:** жена "козла отпущения", жена молодого руководителя, корреспондент газеты, работник, уволившийся из-за "психологической несовместимости" с молодым руководителем.

Динамическая часть - это правомерные дополнения к описанию ситуации, которые делают участники по ходу поединка. Дополнения считаются правомерными, если они не противоречат статической части и не противоречат правомерным дополнениям, уже ранее сделанным любым из участников в данном диалоге. Частным случаем дополнений могут быть и дополнительные роли.

**Примеры правомерного дополнения.** Вы, как начальник службы безопасности, не могли не знать... Это произошло потому, что с утра не работал лифт, а наш офис как-никак на двенадцатом этаже...

Мы видим здесь три дополнения ситуации:

- 1) один из участников совещания занимает должностную позицию начальника службы безопасности;
- 2) с утра в здании, где расположен офис, не работал лифт;
- 3) офис располагается на двенадцатом этаже здания.

Все эти дополнения не противоречат статической части ситуации.

**Примеры неправомерного дополнения.** У нас вообще не бывает еженедельных совещаний... Я помню, на вашем шестидесятилетии (обращаясь к молодому руководителю)... Вы ошибаетесь, наш офис не на двенадцатом, а на первом этаже...

Здесь первые два дополнения противоречат статической части ситуации, а последнее дополнение противоречит правоммерному дополнению, уже ранее сделанному одним из участников, т. е. противоречит динамической части ситуации.

Помимо правоммерных и неправоммерных дополнений могут быть и проблематичные дополнения, т. е. такие, о правоммерности или неправоммерности которых можно судить лишь на основании последующих дополнений.

**Пример проблематичного дополнения.** Я не начальник службы безопасности, я - водитель.

Такое дополнение внешне выглядит как неправоммерное, поскольку противоречит динамической части ситуации - ранее уже утверждалось, что данное лицо является начальником службы безопасности. Однако может последовать разъяснение, что это лицо, хотя фактически и выполняет функции начальника службы безопасности, но по трудовой книжке числится все же водителем. Возможно, возражающий напоминает об этом обстоятельстве, намекая на необходимость официального повышения в должности или, напротив, снижения уровня требований к нему. В таком случае его возражение является правоммерным дополнением.

В качестве неправоммерного может рассматриваться и такое дополнение, которое теоретически является правоммерным, но практически - маловероятно, так называемый "рояль в кустах". Например, сообщение о том, что "козел отпущения" разыскивается Интерполом как серийный убийца. Теоретически это возможно, но практически - маловероятно. Понятно, что степень вероятности может оцениваться лишь субъективно. Поэтому, является ли дополнение "роялем в кустах" или нет, оценивается судьями.

## 2. Материально-техническая база поединка

- Для проведения поединка требуется помещение, где могут расположиться на видном месте (сцене, подиуме) участники и судьи, и в зрительном зале - зрители.
- Для участников поединка необходимы два стула и стол, на котором они могли бы (символически) что-то писать, есть или пить. На столе также располагаются специальные (шахматные) часы, которые отсчитывают время каждого из участников.
- Для ведущего и его секретаря также необходим небольшой столик.
- Для каждой из трех судейских коллегий - по столу с тремя рабочими местами. Столы обозначены соответствующими табличками: "СОБСТВЕННИКИ", "ДЕЛЕГИРУЮЩИЕ" и "НАЕМНЫЕ РАБОТНИКИ".

- Для каждого судьи (всего их 9) приготавливаются четыре таблички, на каждой из которых написана одна из четырех цифр: 1,1, 2, 2.

- В зависимости от количества зрителей, условий слышимости и видимости может возникнуть необходимость в микрофонах и больших видеоэкранах.

### 3. Технология поединка

Технология управленческого поединка состоит из нескольких этапов.

3.1. Каждый участник поединка выбирает себе двух секундантов: сценариста и тренера.

**Сценарист** разрабатывает (или помогает разработать) необходимые стратагемы. Стратагема - это сценарий выхода из сложной управленческой (военной, жизненной) ситуации - своего рода стандартно-нестандартный сложный стратегический ход. Сценарист работает, прежде всего, с ситуацией и возможными ролями в ней, досконально прорабатывая всевозможные варианты развития событий.

**Тренер** прорабатывает с участником тактику реализации стратагем, отдельные простые ходы и приемы, проблемы и варианты имиджа, словесные и поведенческие формулы. Тренер работает, прежде всего, с участником и его поведенческими возможностями. Во время поединка тренер занимает место рядом с участником. Тренер имеет право приостановить на две минуты поединок в момент, когда работают часы его подопечного (на это время ход часов также приостанавливается), с тем чтобы дать последнему дополнительные инструкции.

3.2. Путем жеребьевки определяются три судейские коллегии: по три человека в каждой. Первая коллегия представляет собой собственников, вторая - делегирующих вести переговоры и третья - наемных работников.

При проведении тренинга судейские коллегии формируются из числа его участников путем ротации ролей: зритель, член коллегии наемных работников, член коллегии делегирующих, член коллегии собственников, участник поединка, тренер, сценарист.

При проведении чемпионата по поединкам к судьям предъявляются определенные требования. В коллегия собственников могут быть включены лица, лишь реально владеющие собственностью, приносящей доход, или лица, являющиеся реальными работодателями для наемных менеджеров. В коллегия делегирующих (вести переговоры) могут быть включены лишь лица, прошедшие обучение по курсу "Техника перехвата и удержания управления" (части 1 и 2). В коллегия наемных работников могут быть включены лишь лица, реально работающие по найму или работавшие по найму не далее, как два года назад.

3.3. Судейские коллегии рассматривают и утверждают пакет ситуаций, предлагаемый организаторами тренинга или чемпионата, исходя из следующих критериев: достаточной сложности ситуации для принятия решения, достаточной краткости и ясности ее описания, наличия не менее трех различных и явно выраженных ролей.

Секунданты обеих сторон совместно выбирают ситуацию, исходя из соображений отсутствия преимуществ у кого-либо из участников, разыгрывают право первого хода, а также заявляют об отводах кого-либо из судей, если отводы имеются.

3.4. Участники совместно с секундантами готовятся к поединку.

3.5. Ведущий поединка приглашает на арену участников и их тренеров. Задает вопросы тренерам: "Готовы ли участники приступить к поединку? Нет ли у кого-либо из участников преимуществ по отношению к партнеру? Согласны ли они с данным персональным составом судей?"

Получив удовлетворительные ответы на все три вопроса, ведущий предлагает участникам поприветствовать друг друга. Участники и тренеры с обеих сторон пожимают друг другу руки и усаживаются на свои рабочие места - стулья за столиком.

3.6. Первый участник - участник, получивший право первого хода, - поднимает руку, что означает его готовность произнести первые слова.

Ведущий, увидев поднятую руку первого участника, пускает часы, тем самым, включая счетчик времени первого участника. Время поединка пошло.

3.7. Первый участник говорит: "Я такой-то, Вы такой-то (обозначая тем самым свою и чужую роль), момент такой-то". После чего произносит первые слова только что обозначенной собственной роли.

**Пример.** *Я - молодой директор, Вы - потенциальный "козел отпущения". Момент - перед очередным совещанием. Так о чем это Вы хотели со мной поговорить, и почему именно до совещания?!*

Второй, участник мгновенно подхватывает брошенные ему роль и момент и соответственно этому отвечает.

**Продолжение примера:** *"Буквально один вопрос! В каком ключе Вы хотели бы, чтобы я построил свое сообщение на совещании: больше самокритики или больший акцент на достижениях и положительных моментах?"*

(В этом примере мы наблюдаем попытку "козла отпущения" взять своего начальника "в вилку": ведь при любом ответе на поставленный вопрос моральное право начальника устроить-таки "разнос" подчиненному резко уменьшается.)

Возникает первый диалог, который длится сколь угодно долго для первого участника, но не более 5 минут. В действительности, как правило, первый участник останавливает диалог значительно ранее 5 минут, чтобы сохранить за собой возможность нового распределения ролей в последующих диалогах. Прерывание диалога производится словами: "Передаю управление!" и нажатием собственной кнопки часов.

3.8. Второй участник начинает второй диалог словами: "Я такой-то, Вы такой-то. Момент такой-то!"

И говорит первые слова второго диалога, исходя из выбранной для себя роли.

Первый участник отвечает на обращенные к нему слова, подхватывая брошенные ему роль и момент. Второй участник, исчерпав возможности второго диалога, но не позднее, чем через 5 минут (фактически, как правило, значительно раньше), прекращает диалог передачей управления первому участнику и нажатием своей кнопки часов со словами: "Передаю управление!".

3.9. Если у первого участника не истекли предоставленные ему 5 минут, он начинает третий диалог.

Таким образом, первый участник начинает нечетные диалоги до тех пор, пока не истекнут его 5 минут. Аналогично, второй участник начинает четные диалоги также до истечения своих 5 минут. Если у одного участника время истекло, другой уже не передает ему управление, продолжая диалог до истечения своего времени или просто останавливая его, а с ним - и весь поединок. Таким образом, поединок может продолжаться не более 10 минут.

3.10. Тренер каждой из сторон, занимая место рядом со своим "подопечным", не имеет права произносить какие-либо слова или подавать другим лицам какие-либо знаки. Он может лишь вести для себя какие-либо записи или делать пометки, а также прервать поединок, если время противоположной стороны истекло или для того, чтобы взять один раз разрешенный правилами двухминутный тайм-аут.

3.11. По окончании поединка ведущий предлагает судьям обменяться мнениями между собой - внутри коллегий, но не между коллегиями. На обмен мнениями дается две минуты. Это время - не для убеждения друг друга, а для коллективного освежения в памяти удач и промахов участников.

3.12. Ведущий предлагает судьям проголосовать. Каждый судья голосует только за себя и независимо от предпочтений других судей. Голосование производится путем поднятия одной из четырех цифр: 1,1, 2 или 2 (что соответственно обозначает победу первого участника с незначительным преимуществом, его же победу со значительным преимуществом, победу второго участника с незначительным и со значительным

преимуществом).

3.13. Ведущий просит участников подняться и объявляет победителя (ничья исключена самой процедурой подсчета результатов) и степень преимущества победителя, используя одну из формул:

- Чистую победу одержал...

- По очкам выиграл...

- С незначительным преимуществом выиграл...

Ведущий поднимает руку победителя.

3.14. Участники пожимают друг другу руки и снова садятся.

3.15. Ведущий предлагает судьям кратко обосновать свое решение. Судьи, вставая по очереди, начиная с коллегии наемных работников, кратко обосновывают

(каждый свое собственное) решение. Свое высказывание судья начинает с напоминания, кому он лично присудил победу, и завершает указанием удачных ходов своего "протезе" и промахов его противника. Закончив свое высказывание, судья садится, а зрители награждают его аплодисментами в той мере, в какой ему удалось их убедить своим выступлением.

3.16. Ведущий благодарит первого участника, и тот вместе со своим тренером возвращается в зрительный зал, сопровождаемый аплодисментами зрителей соответственно произведенному на публику впечатлению. После этого ведущий благодарит второго участника, и тот под соответствующие аплодисменты также вместе с тренером возвращается в зрительный зал.

3.17. Ведущий благодарит судей, и они также возвращаются в зрительный зал.

3.18. Ведущий объявляет об окончании данного поединка. Он приглашает следующий состав судей и участников с тренерами для проведения следующего поединка.

#### **4. Технология работы судей**

Судьи до начала поединка занимают места за столами с соответствующими табличками, готовятся хорошо видеть, слышать и делать для себя заметки. Перед каждым поединком им предоставляется возможность освежить в памяти актуальное для данного поединка описание ситуации. Во время поединка судьи оценивают происходящее с позиции, определяемой принадлежностью к той или иной коллегии.

- Члены коллегии СОБСТВЕННИКОВ смотрят на происходящее глазами собственников, которым предстоит передать управление своей собственностью одному из менеджеров, принимающих участие в поединке. Их не волнует, как понравится тот или иной менеджер зрителям. Их волнует, что произойдет, если они доверят управление своей собственностью именно ему:

Будет ли она приумножаться? Будет ли она приумножаться энергично или фактически лишь на уровне инфляции? Не даст ли он ее растащить? Не пустится ли в авантюры? Не украдет ли сам? Не оттеснит ли их полностью от роли собственников? Не уподобится ли "собаке не сене" или Плюшкину, отчего

собственность придет в упадок? Не восстановит ли против себя и собственников наемный персонал или общественность до такой степени, что собственность будет просто уничтожена? Не примется ли играть в азартные игры с государством в благом желании сэкономить на налогах и поборах? И т. д.

Понятно, что из двух менеджеров им предстоит выбрать все-таки одного: ведь самое неудачное - поставить управлять своей собственностью сразу двух менеджеров с равными правами!

Таким образом, когда члены коллегии собственников будут голосовать, каждый из них просто поднимет цифру, показывающую, первого или второго участника он поставил бы управлять собственностью своей семьи, а размер поднятой цифры отражает степень уверенности в правильности сделанного выбора.

- Члены коллегии ДЕЛЕГИРУЮЩИХ (ведение переговоров в жесткой и конфликтной ситуации) смотрят на происходящее с точки зрения экспертов по технике перехвата и удержания управления. Их не волнует, кто из участников и в какой мере понравится собственникам или наемным работникам. Их волнует, в какой мере участники владеют различными приемами управленческой борьбы и насколько успешно они эти приемы применяют:

Умеет ли менеджер строить адекватную картину мира, эффективно воздействовать на картину мира партнера? Строить и разгадывать стратагемы? Умеет ли он вести позиционную борьбу и располагаться на выгодной местности? Умеет ли различать твердое и пустое, находить уязвимые места в позиции противника? Способен ли вести деловую борьбу "здесь и теперь" с достаточной психологической силой, скоростью и точностью? Достаточно ли этически совершенен? Способен ли обходить ловушки, не поддаваться страстям и разглядывать победу? Можно ли ему доверить ведение переговоров в жестких условиях с коварными и опытными противниками? И т. д.

Понятно, что нередко на сложные и тяжелые переговоры можно направить только одного человека. Вот экспертам и предстоит определить, на кого из двух конкурирующих менеджеров сделать ставку.

- Члены коллегии НАЕМНЫХ РАБОТНИКОВ смотрят на происходящее с позиции неангажированного наемного работника, которому предстоит наняться на работу либо к первому, либо ко второму участнику поединка. Их не волнует, насколько нравится тот или иной участник собственникам, делегирующим или зрителям. Их волнует, у кого из них им будет лучше работать:

Не обманет ли их этот менеджер, пообещав вначале золотые горы? Не выжмет ли и выбросит? Будет ли заботиться о них, о росте зарплаты, об условиях труда, об их перспективах роста? Позволит ли проявлять инициативу? Не будет ли ревновать и завидовать их успехам? Не развалит ли фирму, лишив тем самым их работы? Не будет ли идти на поводу у своих подчиненных во вред процветанию фирмы и тем самым этих подчиненных? Не установит ли атмосферу слезки и доносительства? Не даст ли водить себя за нос нечестным людям? Не будет ли вечно колебаться и мяться, тянуть с принятием неотложных решений? Не будет ли бояться принимать смелые перспективные решения? Даст ли повод им гордиться или стыдиться? Не



будет ли пытаться их втянуть в аморальные поступки или образ жизни? Будет ли им защитой и опорой? И т. д.

Понятно, что можно наняться на работу только к одному менеджеру (в качестве основного места работы). Голосуя, каждый член коллегии наемных работников просто поднимает цифру, означающую, к первому или второму участнику он бы лично нанялся на работу в первую очередь.

- Во время перерывов, если таковые будут взяты кем-либо из тренеров для дополнительного инструктажа своего участника, судьи внутри своей коллегии обмениваются впечатлениями, напоминая тем самым друг другу об удачных и неудачных действиях участников, позволяющих как-то прогнозировать результаты их реальной работы в качестве менеджеров.

- Такой же обмен мнениями происходит по окончании всего поединка.

- По просьбе ведущего судьи голосуют, поднимая над головой одну из четырех карточек с соответствующей цифрой, что указывает, первого или второго участника и с какой степенью уверенности они предпочли бы видеть в качестве своего менеджера.

- По просьбе ведущего каждый судья мотивирует свой выбор, предварительно напомнив, за кого из участников лично он проголосовал. Судья не делится своими впечатлениями, а лишь обосновывает свой выбор по формуле: ...я предпочел этого участника потому, что в диалоге таком-то он поступил так-то, что указывает на его такие-то положительные качества, которые могут иметь такие-то положительные последствия для фирмы и такие-то для меня как для собственника (заинтересованного лица, наемного работника)...

...в то время как его оппонент в диалоге таком-то поступил так-то, что может привести к таким-то отрицательным последствиям для фирмы и таким-то для меня как для собственника (заинтересованного лица, наемного работника)...

- После поединка судьи подписывают протокол с его результатами.

## **5. Подсчет результатов**

Подсчет результатов проводится в три этапа.

- На первом этапе определяется победитель простым подсчетом количества судей, проголосовавших за того или иного участника, не взирая на то, большие или маленькие цифры поднимались ими в его пользу.

На втором этапе определяется мера победы: на сколько очков больше получил тот или иной участник с учетом того, что маленькая цифра приносит одно очко, а большая - два. На третьем этапе происходит "озвучивание" результатов подсчета по следующей схеме:

- если разница баллов составляет от 18 до 16 баллов, то объявляется **"чистая победа"**;

- если разница баллов составляет от 15 до 10 баллов, то объявляется **"победа по очкам"**;

- если разница баллов составляет от -3 до +9 баллов, то объявляется **"победа с незначительным преимуществом"**.

## **6. Награждение победителя**

Победитель награждается призом (например, "Черный петух") и соответствующим сертификатом.

P.S. Встретимся на открытом чемпионате России по управленческой борьбе!

---

## **Приложение 2 – Ситуация для поединков**

Ситуации для поединков, опробированные на практике проведения поединков, составляют банк ситуаций. Банк постоянно пополняется.

Ниже мы приводим одиннадцать ситуаций. Первые восемь были составлены в январе - феврале 1998 г. Три последующих - в сентябре 1998 г. Ситуации, использовавшиеся нами ранее, не приводятся, как устаревшие. Жизнь изменяется, и ситуации, предлагаемые для проведения управленческих поединков, это отражают.

### **Ситуация 1. Лизинг автомобиля**

Три года назад клиент обратился в лизинговую фирму с желанием приобрести автомобиль стоимостью 300 000 ЕЕК для своей фирмы. Менеджер по лизингу автомобилей предложил ему новую форму лизинга. Дело в том, что по закону налог с оборота (18%) при покупке автомобиля не возвращается, а при аренде - возвращается. Поэтому по новой форме договора клиентам, заинтересованным в возврате налога с оборота, предлагается не "аренда капитала", а "аренда автомобиля" с последующим первоочередным правом выкупа автомобиля уже в свою собственность. Но если по старой форме договора (аренда капитала) клиент отдал бы государству 18% от 300 000 ЕЕК, то по новой (аренда автомобиля) - только 18% с остаточной стоимости, т. е. примерно в три раза меньше с учетом того, что клиент платит первый взнос в размере 100 000 ЕЕК, ежемесячно в течение 3 лет - еще 100 000 ЕЕК плюс проценты, а после этого, если желает, то выкупает свой автомобиль, выплачивая 18% лишь с остаточной стоимости автомобиля.

Клиент решил сэкономить на налогах и согласился оформить лизинг как аренду

автомобиля, а не капитала. Однако, когда прошло три года и клиент захотел выкупить свой автомобиль, менеджер по лизингу ему заявил; "Да, у вас есть право первоочередного выкупа Вашего автомобиля, но - по рыночной стоимости автомобиля!" Клиент бросился смотреть Договор: насчет первоочередного права выкупа там было сказано однозначно, а вот насчет стоимости выкупа - вообще ничего. Клиент узнал от знакомых, что лизинговые фирмы со многими проделывают подобное, но окончательный вариант стоимости выкупа складывается из переговорного процесса и меры настойчивости клиента. Клиент снова отправился к менеджеру по лизингу автомобилей.

**Примечание.** Рыночная стоимость трехлетнего автомобиля отличается от остаточной почти в два раза.

**Основные роли: клиент, жена клиента, менеджер по лизингу автомобилей, президент лизинговой фирмы.**

### **Ситуация 2. Докучливый вице-губернатор**

Два года назад предприниматель на одном коктейле был представлен вице-губернатору и, в общем-то, был рад, когда через пару месяцев вице-губернатор не только его не забыл, но даже обратился с просьбой "поддержать культуру",- спонсировать некий творческий коллектив, что предприниматель и сделал. Затем последовала просьба "принять достойно гостей", "помочь транспортом" и т. д. На встречные просьбы предпринимателя продвинуть тот или иной вопрос вице-губернатор отделялся общежитейскими советами, в общем-то, неглупыми, но не более того.

Постепенно "дружба" стала тяготить предпринимателя, но перестать выполнять дорогостоящие просьбы он не решался, опасаясь ссоры с высокопоставленным чиновником. К чести вице-губернатора, для себя или своих родственников он ничего не просил - исключительно "для дела".

И вот теперь вице-губернатор попросил "по-человечески" отнестись к "замечательному человеку" - даме - президенту нового благотворительного фонда "Неполная семья", задачей которого является оказание "кратковременной, но своевременной" материальной и психологической помощи подросткам тех семей, чьи родители недавно развелись, чтобы эти дети не "сбились с пути" и не озлобились, как это иногда бывает.

И сейчас дама - президент фонда ожидает в приемной приема у предпринимателя.

**Основные роли: предприниматель, вице-губернатор, дама - президент фонда.**

### **Ситуация 3. Проблема с сыном**

Директор оптовой базы оказался втянутым в конфликт между двумя криминальными структурами, а знакомый помог ему от этого конфликта вовремя дистанцироваться. Потом этот же знакомый вовремя предупредил этого директора о готовящемся "внезапном силовом физическом появлении" налоговой инспекции. Благодарный директор просил знакомого, "в свою очередь, "если - что", к нему обращаться".

И вот теперь "если - что" случилось: сын знакомого переоценил свои силы, "связался с серьезными людьми и залетел на \$ 60 000". Знакомый просит найти возможность оплатить долг его сына в течение трех суток.

Директор ответил, что он был бы рад помочь, но такими деньгами лично не располагает, ведь он - всего лишь директор, а не владелец базы!

"А ты поговори с владельцем!" - посоветовал знакомый, сообщил, что будет ждать ответа у телефона в течение часа, и повесил трубку.

**Основные роли: директор, жена директора, владелец, знакомый, сын знакомого.**

#### **Ситуация 4. Эффективный товаровед**

У предпринимателя - эффективный товаровед, одна из важнейших функций которого - продажа товара за наличные. Этот товаровед намного эффективнее всех других продавцов товара. Вклад этого работника в экономическое благополучие фирмы существенен. Но вот неприятность: до предпринимателя доходит слух, что его эффективный товаровед продает товар выше стоимости, кладя разницу, угадайте, в чей карман?! Предприниматель тактично проводит проверку и убеждается, что так оно и есть. Он в раздумье:

- то ли увольнять нечестного, хотя и очень полезного товароведа;

- то ли делать вид, что ничего не происходит;

-то ли провести с ним беседу.

Предприниматель решил посоветоваться со своим бывшим тестем, который два года назад (до развода предпринимателя) рекомендовал ему на работу этого товароведа.

**Основные роли: предприниматель, бывший тесть, товаровед.**

#### **Ситуация 5. Честный референт**

У президента фирмы - честный, добросовестный и очень энергичный референт, незамужняя дама лет сорока пяти, которая всю себя отдает работе и работает за пятерых. Она работает в фирме уже семь лет - со дня ее основания. Ее заслуги в процветании фирмы никем не оспоримы. Она охватывает своим взором тысячи мелочей, редкий вопрос так или иначе не замыкается на нее. Если президент интересуется, почему "у нас в фирме" то или почему это, он тут же получает от референта исчерпывающий ответ - с фамилиями, фактами, цифрами.

Время идет. Фирма развивается. Президент начинает ощущать некоторое беспокойство:

он уже не в состоянии видеть своими глазами все в ней происходящее и, хотя референт готова ответить на любой вопрос, президент ощущает нехватку других информационных каналов, хотя бы для подстраховки. Но его попытки получить иные источники информации в обход своего референта терпят неудачу. Президент чувствует себя как бы в информационной блокаде из-за плотной опеки референта ("В чем проблемы?! Скажите, какая Вам нужна информация, и она тут же будет на Вашем столе!")

Недавно президент сам прошелся по подразделениям, и один из менеджеров по продажам уж слишком много ему рассказал. И тут же референт стала снабжать президента фактической информацией о больших, средних и мелких промахах и проступках этого менеджера, неумолимо приближая дело к его увольнению. Под давлением неопровержимых фактов президент вынужден пригласить этого менеджера для беседы на предмет увольнения, хотя чувствует, что коллектив на стороне увольняемого хотя бы потому, что недоволен всесильным референтом.

**Основные роли: президент, референт, менеджер по продажам, представитель коллектива.**

## **Ситуация 6. Квартира**

Генеральный директор пригласил, можно сказать, переманил к себе на работу налогового инспектора, который производил - и очень квалифицированно, корректно и цепко! - проверку фирмы. Дело в том, что инспектор нуждался в квартире, а фирма только что купила квартиру главному бухгалтеру и намеревалась продать квартиру последнего за \$ 26 000.

Директор предложил инспектору не очень большую зарплату, но зато квартиру в рассрочку на 5 лет с выплатой из зарплаты, причем по условиям трудового договора при увольнении инспектора по инициативе администрации квартира оставалась бы за ним без всяких дополнительных выплат и условий.

Инспектор работал на новом месте очень старательно, да и связи его в различных инстанциях очень помогали, не говоря уже о налоговых органах. Однако время шло, законы менялись, прежняя информация устаревала, связи слабели. И через год стало чувствоваться, что бывший инспектор, хотя и старается, и на работе засиживается, а толку от него довольно мало, и зарплату свою - не оправдывает.

Со всех сторон намекают, что от этого работника надо освободиться. Генеральный директор и рад бы освободиться, но никаких видимых грехов за этим старательным работником не числится. Тот просто не вписывается в современную динамичную деловую жизнь. Это не его вина, а его беда. Да и невыплаченные четыре пятых стоимости квартиры так просто потерять жалко!

Недавно директор по развитию приходил с планами реорганизации фирмы, и в этих планах должности злополучного работника уже не значилось. Эта информация непонятным образом просочилась, и бывший инспектор пришел к генеральному директору требовать объяснений.

**Основные роли: генеральный директор, бывший налоговый инспектор, директор по развитию.**

### **Ситуация 7. Бухгалтер на двоих**

Начинающий предприниматель попросил своего знакомого брокера помочь ему с поисками бухгалтера. Тот, не долго думая, предложил ему догрузить своего собственного: "Она у меня недогружена, слишком быстро и точно работает, а ни на что другое не пригодна - кроме цифр, ничего не понимает!", - пошутил брокер.

Так бухгалтер начала работать помимо брокерской конторы, где у нее шла основная зарплата, еще и на полставки у начинающего предпринимателя. Он был благодарен брокеру.

Дела у новичка пошли очень успешно, чего нельзя сказать о брокере. И через полгода брокер стал на него ревниво оглядываться. Кроме того, все хуже и хуже стал относиться к своему бухгалтеру, которую сам же и попросил "помочь новичку".

Бухгалтер, чувствуя все больший дискомфорт, обратилась к предпринимателю с просьбой взять ее "на полную ставку" с тем, чтобы она могла уволиться от брокера, избавиться от его придирок и подозрений. Предпринимателю не хочется платить "черной неблагодарностью" брокеру, но и не хочется бросать в беде прекрасного бухгалтера, чья жизнь становится все более невыносимой, поскольку брокер подозревает ее в передаче предпринимателю "ценной коммерческой информации", чего на самом деле нет.

Бухгалтер ждет ответа.

**Основные роли: предприниматель, брокер, бухгалтер.**

### **Ситуация 8. Двухэтажный подвал**

У домовладельца "пропадал" большой и с очень высоким потолком - метров 6 - подвал, нуждавшийся в расчистке и основательном ремонте. К счастью, нашелся арендатор, и был составлен арендный договор по \$ 10 за квадратный метр сроком на 20 лет, но с условием, что при любом - по истечении срока или досрочном окончании срока - варианте прекращения аренды все выгоды от благоустройства подвала остаются домовладельцу. Кроме того, любая перестройка подвала должна с ним согласовываться.

Арендатор с энтузиазмом принялся за дело - отремонтировал подвал, разместив в нем свое оборудование и компьютеры. Дело стало расширяться и арендатор почувствовал нехватку площадей.

Жена подсказала ему прекрасную мысль: не искать новое помещение с риском потерять часть клиентов, а за лето перестроить подвал, сделав его двухэтажным, поскольку высота потолка позволяет. Арендатор получил согласие домовладельца и перестроил

подвал.

Дела у арендатора шли все лучше и лучше, и когда он пересел уж на совсем хороший автомобиль, домовладелец не выдержал и пришел к нему с требованием удвоить арендные платежи, поскольку после перестройки подвала количество квадратных метров удвоилось.

Примечание. Тепло, вода и электричество технически могут быть отключены от подвала, если домовладелец отдаст такое распоряжение.

**Основные роли: домовладелец, арендатор, жена арендатора.**

### **Ситуация 9. Опасный тандем**

В динамично развивающейся торговой компании президент четко обозначил круг замов и руководителей подразделений, входящих в "команду". Два года компания работала успешно и занимала лидирующее положение в своем секторе рынка.

Спустя некоторое время президент начал замечать, что два члена его команды - главный бухгалтер компании и вице-президент по продажам, которые выросли, благодаря ему в высококвалифицированных и уважаемых в коллективе специалистов, что называется, "спелись", т. е. образовали своего рода коалицию и стали потихоньку забирать управление и власть: вместе блокировать или поддерживать те или иные решения президента и ориентировать других руководителей и специалистов именно на себя, а не на президента.

Вскоре президент стал ощущать реальную потерю управления и решил "отыграть обратно" свои позиции, попытавшись разъединить "сладкую парочку". Он предложил вице-президенту по продажам стать его первым замом. После некоторых раздумий тот отказался.

Президент сделал вывод, что подлинный "заводила" - главный бухгалтер, и выстроил схему его увольнения через 8-10 месяцев:

- **вводится новая должность: вице-президент по финансам;**
- **главный бухгалтер "повышается в должности" до финансового директора;**
- **тщательно подыскивается и принимается новый главный бухгалтер;**
- **должность вице-президента по финансам сокращается.**

Президент действительно предложил главному бухгалтеру повышение. Пока тот раздумывал, президент решил поговорить с вице-президентом по продажам "начистоту". Однако именно в эти дни, непосредственно перед решающим разговором он неожиданно

обнаружил в своей почте заявление на увольнение от главного бухгалтера, и это тогда, когда у президента нет еще никакой более или менее подходящей кандидатуры на освобождающееся место.

**Основные роли: президент, главный бухгалтер, вице-президент по продажам.**

### **Ситуация 10. Угроза распада**

Четыре друга-однокурсника шесть лет назад основали компьютерную фирму, простодушно определив каждому по 25% собственности в ней. Дела шли по-разному, но фирма выстояла, и ее годовой оборот составил более \$ 10 000 000.

Они обладали разными способностями и, хотя первые годы пытались управлять фирмой "на равных", все же в качестве ее первого руководителя выделился, утвердился на должности генерального директора и стал приобретать все большую власть один из них. Вскоре он стал комплектовать фирму своими кадрами и практически единолично решать все важные вопросы, советуясь с остальными совладельцами формально, скорее из уважения к ним, как "все-таки к совладельца", чем по существу.

Пока прибыль фирмы, которая образовывалась достаточно "теневым образом", была сравнима с их общими затратами на поддержание "достойного образа жизни", всех такая ситуация устраивала. Но когда "теневая" прибыль выросла еще больше, один из совладельцев, работающий в фирме директором по персоналу, под влиянием своей жены стал активно интересоваться вопросом, как он сможет получить свою долю, "если что случится". Бодрые заверения генерального директора в том, что "ничего не случится", его все меньше устраивали. Он понял, что фирма настолько разрослась, обросла дочерними, подставными и офшорными фирмами, проблемы имущества и собственности стали столь запутанны, что какая-либо "технология определения и вытаскивания своей доли из бизнеса" вообще отсутствует. И хотя жизненной потребности выхода из бизнеса у директора по продажам не было, он, мучимый сомнениями и опасениями, решил не дожидаться, пока "если что случится", а выйти из бизнеса уже сейчас.

Он написал заявление, обращенное к своим компаньонам, и вручил его генеральному директору как главной фигуре среди совладельцев. Но тот советовал "не торопиться" и под всякими предложениями уклонялся от того, чтобы дать заявлению какой-либо ход, понимая, что выход одного из совладельцев может нанести непоправимый удар по всей фирме и ее имиджу. Тем временем жена директора по персоналу "накручивала" своего мужа и вела сомнительные разговоры с женами двух других совладельцев, убеждая их в том, что "если что, то их мужья останутся ни с чем".

Наступил решительный момент: директор по персоналу написал генеральному директору заявление, где угрожал в случае невыделения его доли в бизнесе до 1-го числа следующего месяца собрать общее собрание и обратиться к "трудовому коллективу".

**Основные роли: генеральный директор, директор по персоналу, его жена, двое других совладельцев.**



## Ситуация 11. Младший партнер

Старший партнер имеет в фирме 80% собственности, он председатель Совета директоров и президент в одном лице. Его старый школьный Товарищ - младший партнер - имеет 20% собственности в фирме и возглавляет службу маркетинга. У младшего партнера натянутые отношения с менеджером по безопасности, который безраздельно предан старшему партнеру, а младшего партнера вообще не воспринимает "всерьез", расценивая его "историческим балластом" для фирмы, поскольку все, сколько-нибудь значительные решения, в том числе и в части маркетинга, так или иначе принимает "сам президент", т. е. старший партнер. Охранники вслед за своим шефом также иногда бывают недостаточно почтительны с младшим партнером, хотя и не хамят ему открыто.

Однажды во время командировки старшего партнера младший партнер устроил в офисе фирмы шумный праздник, и когда под утро гости начали расходиться, один из гостей повздорил с кем-то из охранников. Младший партнер, на нетрезвую голову, не потрудившись разобраться в сути дела, осыпал охранников оскорблениями, чувствительно задевая их мужское достоинство. Закончилось дело тем, что один из охранников съездил младшему партнеру по физиономии, и тот на глазах у собственных гостей полетел в грязь.

На следующий день младший партнер потребовал от менеджера по безопасности немедленно уволить злополучного охранника. Но менеджер отказался, мотивировав тем, что

- "не нужно горячиться";
- "охранник не виноват";
- "хорошего охранника найти очень трудно";
- "охранники - народ грубый, и не нужно их без причины оскорблять".

Младший партнер прилюдно и громогласно заявил, что **"если охранник не будет уволен сегодня, то завтра, уволен будешь ты!"**. Однако охранник не был уволен ни сегодня, ни завтра, ни послезавтра, а на третий день вернулся старший партнер.

**Основные роли: старший партнер, младший партнер, менеджер по безопасности, охранник**

---

