

Владимир Тарасов. Искусство управленческой борьбы

Недавно я участвовал в корпоративном тренинге «Персональное управленческое искусство для менеджера». В какой-то момент я вспомнил, что у меня есть так и не прочитанная книга Владимира Тарасова по этой теме. Книга посвящена методам и технике успешного ведения борьбы за перехват и удержание управления, которой так богата жизнь каждого активного человека: будь то руководитель любого ранга, предприниматель, политик или школьный учитель. Книга не имеет аналогов и, без всякого сомнения, станет настольной для многих и многих людей. И дело здесь не только в том, что она учит побеждать, но и в том, что помогает квалифицированно избегать борьбы там, где она не нужна и даже вредна для обеих сторон.

Владимир Тарасов. Искусство управленческой борьбы. – М.: Добрая книга, 2008. – 432 с.



Часть I. КАРТИНА МИРА

Лабиринт жизни. Наша картина мира – это наше представление о лабиринте жизни. Стенки этого лабиринта из разного материала. Прочные стены – это наши физические и технические невозможности. Более гибкие – наши экономические и психологические невозможности. Еще менее прочные – например, наши эстетические невозможности. Не пытайтесь продавить человека сквозь стену в его сознании, лучше поменяйте ему картину мира.

Адекватность картины мира. Что значит для картины мира быть адекватной действительности? Человек понимает, чего он не ждал, когда сталкивается с неожиданным. Неожданное и есть мера неадекватности картины мира. Если мы сталкиваемся с чем-то неожиданным, значит, наша предыдущая картина мира была в чем-то неадекватна действительности. Столкновение даже с самым приятным неожиданным должно быть поводом к пересмотру своей картины мира, иначе впоследствии придется столкнуться с неприятным неожиданным.

Ловкая обезьяна. Прежде чем выставлять себя напоказ, надо ответить себе на вопрос: в какой мере я хочу быть использован другими людьми? И как именно? Мы должны прятать свои способности, как свой бумажник, и доставать их только тогда, когда это действительно необходимо. В обычных же случаях надо демонстрировать не свои способности, а продукты их применения с явно выраженными полезными для других свойствами.

Фокусник. Человек скупает 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.

Имидж непредсказуемости. Один мой знакомый, работавший во властных структурах, 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.

Значение мелочей и деталей. Отношение к мелочам показывает степень искренности в деле, жизненный и иной опыт. Перепрыгнуть пропасть на 98% и на 100% – это не одно и то же!

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. Различение твердого и пустого – самое высшее из искусств. Комбинация твердого и пустого всегда дает пустое. Из-за этого жизнь человеческая в значительной своей части проходит впустую. Большинство работ – бросовые. Большинство управленческих акций – безрезультативные. Большинство бизнес-проектов – провальные.

Проблемы градусника. У каждого человека свои измерительные приборы картины мира. Например, для мамы невесты при оценке степени приличности молодого человека может быть мера чистоты его туфель, 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.

Приблизься к оленю. Приблизься к оленю и не ошибешься! Именно так можно избежать промаха, если ты плохой стрелок из лука. Ум и логика – это чудесно, но не мешает проверить адекватность своей картины мира с помощью собственных органов чувств. 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. Профсоюзный деятель объяснил мне, что этот график – незаконный, поскольку он предусматривает работу одними и теми же людьми по две смены подряд. 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» (любопытно, что на эту тему я опубликовал статью [Сменный график работы склада в условиях неравномерной нагрузки](#)). Максимально приближайтесь к оленю: пробуйте сами, заглядывайте сами, разговаривайте с первоисточником сами, сами пересчитывайте, когда это не требует много времени.

Муж и жена в автомобиле. 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. Препятствия на пути приближения – это мы сами, точнее несовершенство наших моральных качеств. 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.

Приближение через другого. Не всегда бывает возможно приблизиться к оленю самому. Иногда мы вынуждены приближать к этому другого – того, кто ближе к источнику информации, или того, кто компетентней нас в данном вопросе. 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.

Нагружение ответственностью. Другим способом понудить человека приблизиться к оленю является нагружение его ответственностью. Необходимо задать ему такую мотивацию, чтобы он осуществлял проверку для вас столь же добросовестно, как если бы он делал это для себя. Нагрузить

ответственностью – это значит, построить в его картине мира технологическую цепочку, связывающую качество его проверки с неизбежными и важными личными для него следствиями.

Разглядывающая фреску. Разглядывание – это неторопливое путешествие, которое не терпит суеты. Сунь Цзы говорит: «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.

Опора на чужую картину мира. Иногда в условиях дефицита времени имеет смысл опереться на чужую картину мира. Особенно, если кто-то неожиданно устроил вам ловушку.

Игра в мафию. В затруднительных ситуациях не действуйте импульсивно, а берите маленький тайм-аут для разглядывания победы!

Использование тайм-аута. 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.

Тонкие вещи. 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.

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

Предостережение к ученикам. Расспрашивая, можно узнать много нового и важного, если интересоваться не только фактами, но и ожиданиями.

Проблема топора. Столкновения с неожиданностью, особенно неприятной, побуждают нас «припомнить обстоятельства, которые «тогда еще говорили об этом!», а на самом деле мы начинаем строить новую упрощенную картину мира, взяв за основу новое ядро для ее построения.

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.

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

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

Излишняя тактичность и излишняя бестактность. 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.

Прояснение картины мира. 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!» 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. 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.

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. Генри Форд сказал: «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 не ел нижнюю половину хлебца, ту, которую я больше всего люблю. Я всегда думал, что она должна доставаться тебе, потому что ты так ее любишь!»

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

Путешествие по петле. Иногда остановить человека, идущего по ложной картине мира, можно только плавно, постепенно закругляя его траекторию в обратном направлении.

Часть II. СТРУКТУРА ПОВЕДЕНИЯ

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

Образцы поведения. При многократном повторении одной и той же последовательности движений образуется устойчивая система нервных связей – *динамический стереотип*. Действие, совершаемое способом, за которым стоит сильный стереотип, будем называть *образцом поведения*. Овладение новыми физическими и мыслительными навыками вольно или невольно продлевает жизнь.

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

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

Умный рабби и мудрая птица. (1) 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! (2) 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! (3) Если ты сделаешь что-то хорошее, никогда не жалея об этом. Жалей только о том, что плохо.

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.

Именно потому, что разрушить старые образцы практически невозможно, многие учителя предпочитают иметь дело с «чистым листом». Чтобы двигаться вперед, необходимо 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.

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 обозреваем большую часть картины мира, но без деталей. Когда луч узок, то мы можем разглядывать детали.

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.

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, помощь, противодействие.

Тушечница. 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. Не 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 взаимной безразличия, незаинтересованности друг в друге.
- Обе стороны заинтересованы в отсутствии у противоположной стороны адекватных социальных ожиданий. Это – ситуация борьбы.

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. Выгодой в управленческой борьбе является определенное распределение ролей. Причина борьбы или войны – различие прогнозов по поводу тех условий, на которых в итоге будет заключен мир. 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. Деловая борьба возникает лишь когда стороны претендуют на одну и ту же выгоду, но имеется различие в прогнозе сторон на результаты борьбы (кому достанется выгода). Благодаря деловой борьбе 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. Позиционной борьбой будем называть такую борьбу, при которой каждая из сторон устремляется к собственной выгоде, отличной от выгоды противника.

Двое в одной комнате. 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» (подробнее см. [Никколо Макиавелли. Государь](#)).

Борьба за прошлое, настоящее и будущее. Важно различать три ее вида борьбы: за прошлое, настоящее и будущее. Борьба за прошлое характеризуется своей бессмысленностью. Самый яркий пример – месть. Все мы в той или иной степени боремся за прошлое. И толкают нас на это, разумеется, эмоции. Именно поэтому «борьба должна быть бесстрастной». Борьба за настоящее характеризуется особой жесткостью, сравнительно легко переходя к «рукоприкладству». Жесткость борьбы за настоящее проистекает из обратимости результатов борьбы в настоящем.

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». Всегда можно выбрать такой горизонт планирования, при котором расхождение позиций сторон окажется минимальным.

Умение перевести борьбу за прошлое или настоящее в борьбу за будущее – сильная сторона интеллигентных людей. А некомфортна для них борьба за настоящее, без которой нельзя добиться требуемых необратимых результатов и сложно иметь адекватную картину мира. Это 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.

Борьба в ролевом пространстве. Война и мир различаются между собой обманом и арифметикой. По Сунь Цзы, война – путь обмана. Обман на войне морален, он помогает уменьшить потери сторон и быстрее достичь мира. Без обмана война превращается в мясорубку. 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 различных искусства и обоими необходимо владеть: искусством обманывать и искусством не обманывать (многие люди обманывают просто потому, что в недостаточной степени владеют искусством не обманывать).

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.
- Человек конфликтный, который переносит состояние борьбы с одних ролевых координат на другие – не умеет удерживать борьбу в строго ограниченном ролевом пространстве.
- 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.

Ролевое принуждение. Механизм ролевого принуждения использует то обстоятельство, что роли резко облегчают взаимодействие людей, от них выигрывают обе стороны. Чаще всего ролевое принуждение используют для принуждения новичков делать то, чего они не хотели бы. 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. Вообще выбор между настоящим и будущим столь же экзистенциален, как выбор между «быть или казаться». Ролевое принуждение – следующее по эффективности средство воздействия на чужое поведение после оперирования чужой картиной мира.

Осада. Дистанцироваться от нежелательной сделки относительно легко до тех пор, пока вы не начали всерьез интересоваться ценой.

Штурм. В сомнительных ситуациях, когда вам абсолютно нечего противопоставить логике и натиску «продавца», простое слово «нет» является наилучшим аргументом, обеспечивающим 100%-ную защиту.

Странный заказ. 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. 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. 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, который приводит к получению новой роли или к удержанию роли имеющейся.
- Фиксация – закрепление результата получения новой роли или удержания имеющейся.

Четыре стадии петуха. Стадии совершенствования в борьбе неразрывно связаны с совершенствованием в предвидении поведения противника и собственной непредсказуемости.

В борьбе мастеров эмоции не уместны. 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 «держаться цели». 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.

Как править колесницей. Для того, кто хочет совершенствоваться, – все являются его учителями. Для того, кто доволен собой, – никто не учитель. Кто считает зазорным учиться у проигравших, тот

пополняет их число. Макс Вебер говорил, что за разницей в средствах нередко скрывается разница целей. Эмоции ловко подменяют нам цель на похожую, но нам не нужную. Когда же мы твердо держим цель, исчезают и эмоции.

Пятая стадия петуха. 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. Между стратегемами и приемами нет китайской стены. То, что для одного представляется сложной стратегемой, 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 именует его иначе. Обращайте внимание на эту фигуру; это не пешка, даже если и выглядит так.

Часть III. ОСНОВНЫЕ ПРИЕМЫ И СТРАТЕГЕМЫ

Обмануть императора, чтобы он переплыл море. 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. Именно на этом существенном отличии психологической невозможности от иных других и строится стратегема: психологически невозможное в целом разбивается по шагам, каждый из которых психологически приемлем. «Глаза боятся, а руки делают».

Для того чтобы стратегема оказалась успешной, необходимо разбиение неприемлемого на приемлемые шаги производить с учетом зоны ближайшего развития объекта, на которого направлена стратегема. 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.

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 беззащитное 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 стратегему как «избежание полного и проникновение в пустое».

Убить чужим ножом. Суть стратегемы 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 отправляем 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!

Среди пожара учинить грабеж. Смысл стратегемы 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.

Поднимать шум на востоке, а нападать на западе. Предпринимается отвлекающий маневр в одном направлении, а нападение следует в другом. 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. 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. Провоцирование у противника чувства превосходства с целью притупления бдительности – весьма распространенный прием. «Когда мудрец собирается выступить, его лицо принимает простодушно-глуповатое выражение». Сунь Цзы сказал: «Обычное используется в придачу, а победы достигают необычным».

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.

В улыбке прятать нож. Смысл стратагемы: добиваться доверия противника и внушать ему спокойствие для того, чтобы неожиданно нанести ему хорошо подготовленный и точный удар. 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». К сожалению, применение этой стратагемы уменьшает не только число врагов, но и число друзей. Никколо Макиавелли говорил по аналогичному поводу примерно следующее «Если любишь цель, полюби и средства, к ней ведущие».

Пожертвовать сливовым деревом ради персикового. Стратагема 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».

Увести овцу, попавшую под руку. Смысл стратагемы 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.

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**. Дезорганизация – такое нарушение порядка, при котором существуют **нарушители поневоле**. В этом смысле два порядка – не беспорядок, а дезорганизация. 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. В условиях дезорганизации ответственность подлинных нарушителей выявить очень непросто.

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.

Бить палкой по траве... чтобы вспугнуть змею, т.е. прояснить себе картину мира: есть ли тут змея или нет?

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»).

Позаимствовать тело, чтобы вернуть душу. Смысл стратагемы: использовать имидж недееспособного или вообще уже умершего человека как таран для пробивания дороги себе. 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. Смысл стратагемы: выманить тигра из логова и заставить спуститься на равнину, т. е. побудить противника лишиться его важных преимуществ.

Покажи врагу дорогу к жизни. Одна из важных стратагем 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. Стратагема 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.

Располагайся на выгодной местности. 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. В переносном смысле, «за спиной – гора» означает, что у вас «за спиной» нечто, дающее вам преимущество над противником:

- на вашей стороне закон;
- право обычая;
- деньги;
- технические средства...

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. Идеальное ведение борьбы – движение от одной незанятой выгоде к другой.

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. Когда нам важно, чтобы поведение наших работников было твердым, а не пустым, необходимо поместить их в ситуацию, когда любое нетвердое и ненадежное поведение в их собственной картине мира смерти подобно.

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.

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. Перед угрозой германской экспансии прибалтийские республики пропустили без сопротивления Красную Армию на свою территорию, «добровольно» присоединившись к СССР. Понадобилось полвека, чтобы вновь обрести независимость.

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.

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.

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.¹

Стратагема «Красавица». Единственное подношение, которым следует задабривать противника, – это красивые девы, ибо такой дар: ослабит его волю, навредит его здоровью, породит ропот среди его подчиненных. 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

Стратагема «Возвращенный шпион». Смысл стратагемы заключается в использовании раскрытого шпиона противника в своих целях. Обнаружив утечку информации, необходимо наряду с технологией ее пресечения рассмотреть и технологию ее использования для дезинформации или дискредитации противника.

Стратагема «Нанесение себе увечья». Суть стратагемы заключается в том, чтобы разыграть уособицу в своем лагере: пострадавший перебежит к противнику, и есть надежда, что противник ему поверит, поверит его ложным сведениям. 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.

«Бегство» – лучшая из стратагем. Если победа противника неизбежна и сразиться с ним с приемлемым результатом уже нет возможности, то нужно: либо сдаваться, либо договариваться о мире, либо бежать. Есть время одерживать победы, но есть и время избегать поражений, когда мужество нужно не для сражения, а для бегства.

Стратагема «Путешествие по петле». 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.

¹ Отличная сцена на эту тему в фильме [Анна и король](#) (изображен Таиланд, XIX в.). Короля предали, и мятежное войско наступает. Навстречу ему выезжают король и двое преданных воинов. Еще мгновение и они погибнут. Но тут слышен сигнал английского рожка. Мятежники в ужасе бросают оружие и разбегаются.