



# Содержание

От автора .....	13
-----------------	----

## Часть первая

### **КАРТИНА МИРА** .....

<b>1</b> Лабиринт жизни .....	15
<b>2</b> Адекватность картины мира .....	16
<b>3</b> Победитель соревнований .....	18
<b>4</b> Одаренный ребенок .....	20
<b>5</b> Ловкая обезьяна .....	22
<b>6</b> Фокусник .....	25
<b>7</b> Имидж непредсказуемости .....	26
<b>8</b> Значение мелочей и деталей .....	29
<b>9</b> Дружба и некоторые нюансы .....	30
<b>10</b> Расчетливый бандит .....	32
<b>11</b> Твердое и пустое .....	34
<b>12</b> Проблема градусника .....	36
<b>13</b> Приблизься к оленю .....	38
<b>14</b> Муж и жена в автомобиле .....	40
<b>15</b> Приближение через другого .....	43
<b>16</b> Нагружение ответственностью .....	45
<b>17</b> Специалист по подавлению забастовок .....	47
<b>18</b> Различие в картинах мира .....	48
<b>19</b> Разглядывая фреску .....	51
<b>20</b> Опора на чужую картину мира .....	53
<b>21</b> Игра в мафию .....	55
<b>22</b> Использование тайм-аута .....	58
<b>23</b> Сужение картины мира .....	60

## 6 • Искусство управленческой борьбы

24	Тонкие вещи .....	62
25	Еще тоньше .....	65
26	Неуважение к чужой картине мира.....	67
27	Руководитель ставит крест на надеждах конструктора ...	70
28	Предостережение учеников.....	72
29	Проблема топора .....	74
30	Профессор в драке не участвует.....	76
31	Государственный переворот.....	78
32	Расширение картины мира.....	80
33	Опасность делегирования картины мира .....	84
34	Продление картины мира в будущее.....	86
35	Продление картины мира в прошлое .....	90
36	Излишняя тактичность и излишняя бестактность.....	92
37	Раскрашивание картины мира .....	95
38	Прояснение картины мира.....	97
39	Мудрецы и разбойники.....	99
40	Поворачивание картины мира .....	101
41	Чжуанцзы присоединяется к чужой картине мира .....	104
42	Чжуанцзы переворачивает картину мира.....	106
43	Тупик .....	108
44	Путешествие по петле .....	110
	<b>Основные итоги первой части .....</b>	<b>113</b>

## Часть вторая

### **СТРУКТУРА ПОВЕДЕНИЯ** 116

---

1	Движение .....	116
2	Образцы поведения.....	118
3	Динамический стереотип .....	120
4	Неправильная буква.....	122
5	Умный рабби и мудрая птица .....	125
6	Сборка и разборка образцов поведения.....	128

<b>7</b>	Ситуация .....	130
<b>8</b>	Счастливые часов не наблюдают .....	132
<b>9</b>	Социальные ожидания .....	135
<b>10</b>	Тушечница .....	137
<b>11</b>	Роль .....	140
<b>12</b>	Управленческая борьба, борьба и война .....	142
<b>13</b>	Два брата .....	145
<b>14</b>	Деловая и позиционная борьба .....	147
<b>15</b>	Двое в одной комнате .....	151
<b>16</b>	Борьба за прошлое .....	155
<b>17</b>	Борьба за настоящее .....	157
<b>18</b>	Борьба за будущее .....	160
<b>19</b>	Конвертация борьбы во времени .....	162
<b>20</b>	Ролевой набор .....	166
<b>21</b>	Борьба в ролевом пространстве .....	168
<b>22</b>	Ролевое принуждение .....	177
<b>23</b>	Технология жесткой продажи .....	179
<b>24</b>	Оптимист и пессимист .....	182
<b>25</b>	На первой ступеньке эскалатора .....	184
<b>26</b>	К Деду Морозу за подарками .....	187
<b>27</b>	Кто начинает обманывать первым .....	189
<b>28</b>	Осада .....	192
<b>29</b>	Штурм .....	194
<b>30</b>	Последний штрих .....	197
<b>31</b>	Странный заказ .....	199
<b>32</b>	Выбор роли .....	202
<b>33</b>	Приемы управленческой борьбы .....	204
<b>34</b>	Структура приема .....	207
<b>35</b>	Захват захвата захвата... ..	210
<b>36</b>	Четыре стадии петуха .....	212

## 8 • Искусство управленческой борьбы

37	В борьбе мастеров эмоции не уместны. ....	215
38	Как править колесницей. ....	218
39	Теперь будет много тушечниц. ....	220
40	Размышления за решеткой. ....	223
41	Пятая стадия петуха. ....	226
42	Стратагемы. ....	229
	<b>Основные итоги второй части</b> . . . . .	232

### Часть третья

	<b>ОСНОВНЫЕ ПРИЕМЫ И СТРАТАГЕМЫ</b> . . . . .	235
1	Об арсенале приемов и стратагем . . . . .	235
2	Обмануть императора, чтобы он переплыл море (первая китайская классическая стратагема) . . . . .	237
3	Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао (вторая китайская классическая стратагема) . . . . .	243
4	Убить чужим ножом (третья китайская классическая стратагема). . . . .	246
5	Ждать, когда враг утомится (четвертая китайская классическая стратагема) . . . . .	248
6	Среди пожара учинить грабеж (пятая китайская классическая стратагема) . . . . .	253
7	Поднимать шум на востоке, а нападать на западе (шестая китайская классическая стратагема). . . . .	255
8	Из ничего сотворить нечто (седьмая китайская классическая стратагема) . . . . .	256
9	Для вида чинить деревянные мостки (восьмая китайская классическая стратагема) . . . . .	260
10	Наблюдать за пожаром с противоположного берега (девятая китайская классическая стратагема) . . . . .	263
11	В улыбке прятать нож (десятая китайская классическая стратагема) . . . . .	265
12	Пожертвовать сливовым деревом ради персикового (одиннадцатая китайская классическая стратагема) . . . . .	271

<b>13</b>	Увести овцу, попавшую под руку ( <i>двенадцатая</i> китайская классическая стратагема) . . . . .	273
<b>14</b>	Бить палкой по траве ( <i>тринадцатая</i> китайская классическая стратагема) . . . . .	279
<b>15</b>	Позаимствовать тело, чтобы вернуть душу ( <i>четырнадцатая</i> китайская классическая стратагема) . . . . .	282
<b>16</b>	Сманить тигра с горы ( <i>пятнадцатая</i> китайская классическая стратагема) . . . . .	285
<b>17</b>	Покажи врагу дорогу к жизни. . . . .	290
<b>18</b>	Располагайся на выгодной местности . . . . .	293
<b>19</b>	Получить выгоду — удача, бороться за выгоду — опасность. . . . .	295
<b>20</b>	Помести своих солдат в местность смерти . . . . .	298
<b>21</b>	Будь пустой лодкой . . . . .	302
<b>22</b>	Если хочешь поймать, сначала отпусти ( <i>шестнадцатая</i> китайская классическая стратагема) . . . . .	308
<b>23</b>	Бросить кирпич, чтобы получить яшму ( <i>семнадцатая</i> китайская классическая стратагема) . . . . .	312
<b>24</b>	Чтобы обезвредить шайку, надо поймать главаря ( <i>восемнадцатая</i> китайская классическая стратагема) . . . . .	315
<b>25</b>	Вытаскивать хворост из очага ( <i>девятнадцатая</i> китайская классическая стратагема) . . . . .	318
<b>26</b>	Мутить воду, чтобы поймать рыбу ( <i>двадцатая</i> китайская классическая стратагема) . . . . .	322
<b>27</b>	Золотая цикада сбрасывает чешую ( <i>двадцать первая</i> китайская классическая стратагема) . . . . .	324
<b>28</b>	Запереть ворота, чтобы схватить вора ( <i>двадцать вторая</i> китайская классическая стратагема) . . . . .	325
<b>29</b>	Дружить с дальними, воевать с ближними ( <i>двадцать третья</i> китайская классическая стратагема) . . . . .	328
<b>30</b>	Потребовать прохода через Ю, чтобы напасть на Го ( <i>двадцать четвертая</i> китайская классическая стратагема) . . . . .	331

10 • Искусство управленческой борьбы

- 31** Выкрасть балку и подменить колонны  
(*двадцать пятая* китайская классическая стратагема) . . .333
- 32** Грозить софоре, указывая на тут  
(*двадцать шестая* китайская классическая стратагема) .337
- 33** Притворяться глупцом, не поддаваясь вожделениям  
(*двадцать седьмая* китайская классическая стратагема).340
- 34** Завести на крышу и убрать лестницу  
(*двадцать восьмая* китайская классическая стратагема).343
- 35** На сухом дереве развесить цветы  
(*двадцать девятая* китайская классическая стратагема) .346
- 36** Пересадить гостя на место хозяина  
(*тридцатая* китайская классическая стратагема) . . . . .348
- 37** Стратагема «Красавица»  
(*тридцать первая* китайская классическая стратагема) .350
- 38** Стратагема «Пустой город»  
(*тридцать вторая* китайская классическая стратагема) .351
- 39** Стратагема «Возвращенный шпион»  
(*тридцать третья* китайская классическая стратагема) .354
- 40** Стратагема «Нанесение себе увечья»  
(*тридцать четвертая* китайская классическая стратагема) . . . . .356
- 41** Стратагема «Цепи»  
(*тридцать пятая* китайская классическая стратагема) .359
- 42** Бегство — лучшая из стратагем  
(*тридцать шестая* китайская классическая стратагема) .361
- 43** Стратагема «Путешествие по петле» . . . . .362
- 44** Вернуть подарок обратно . . . . .364
- 45** Размахивать красной тряпкой. . . . .369
- 46** Положить рядом персик . . . . .372
- 47** Смести фигуры с доски . . . . .374
- 48** Расщеплять препятствие. . . . .377
- 49** Распахивать дверь перед амбициями . . . . .380
- 50** Поднимать ложную тревогу. . . . .381

51	Следовать формуле . . . . .	383
52	Не каждый вызов надо принимать . . . . .	386
53	Складывать имиджи вместе . . . . .	388
54	Посвящать не посвящая . . . . .	390
55	Стучаться, чтобы достучаться . . . . .	391
56	Применить изгнание как последнюю меру . . . . .	394
57	Проверить имиджем . . . . .	396
58	Завязать узелок на память . . . . .	398
59	Защита ролью . . . . .	400
60	Привнесение своего толкования . . . . .	402
61	Что не запрещено, то разрешено . . . . .	404
62	Прикрывай правду ею же самой . . . . .	406
63	Покажи, что могло бы быть хуже . . . . .	407
64	Хватай за волосы . . . . .	410
65	Смотреть вниз на смотрящего сверху вниз . . . . .	411
66	Не вдаваться в объяснения . . . . .	413
67	Найди выступ . . . . .	416
68	Находить общий язык . . . . .	417
69	Сохранять один прием в запасе . . . . .	419
	<b>Выводы</b> . . . . .	423
	<b>Об авторе</b> . . . . .	424



*Родным и близким всех тех,  
Кто не пророк в своем Отечестве.*

## *От автора*

*Представьте себе ленивого, мечтательного и  
доброжелательного ребенка. Нетребовательного к себе и  
другим. Вполне довольного этим миром  
и своим местом в нем. Уверенного: что бы ни случилось,  
и какой бы стороной ни поворачивалась к нему жизнь, все  
равно его ждет впереди нечто чудесное и прекрасное.*

*Жизнь пробовала проучить его, сделать более  
трудолюбивым и дисциплинированным, более  
жестким и реалистичным. Но он оказался  
неблагодарным учеником, ловко уклонялся от ее уроков и  
отгасти даже преуспел в этом искусстве.*

*Теперь вы знаете, кто написал эту книгу.*

*Тяну будет не догитать ее до конца,  
да и вряд ли такой человек найдется.*

*Жаль, что книга эта не попала ко мне в руки  
лет тридцать назад.*

*Догитавший  
17.04.98, Питтайя, Таиланд*

# Часть первая

## КАРТИНА МИРА

### Лабиринт жизни • 1

**М**ы 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 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 в этой ситуации. Что вероятно и что — маловероятно, и т. д.

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.**

## 2 • Адекватность картины мира

**Ч**ья 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 эмоциональным 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 эмоциональной 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 тонкие информационные сигналы различной природы, достаточные, чтобы предвидеть любое будущее.

Что не так в нас самих, что наша картина оказалась неадекватной?

**Столкновение даже с приятной неожиданностью должно быть поводом к пересмотру своей картины мира, иначе потом придется столкнуться с неприятной неожиданностью.**

### 3 • Победитель соревнований

**В** начале XX 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 об этом два брата в одной семье. Они после работы уходили за край деревни и там 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. Выигрывает он же. Гробовая тишина. Он испортил всем праздник.*

Тут есть что обсудить.

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 бурные аплодисменты достались бы ему уже после первого вида.

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 выиграет, 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 развлекаются, иначе будете для них скучны и неприятны.**