

ВЛАДИМИР ТАРАСОВ

*Искусство*  
**УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ БОРЬБЫ**

ТЕХНОЛОГИИ ПЕРЕХВАТА И УДЕРЖАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ

*Четвертое издание,  
дополненное и переработанное*



ДОБРАЯ КНИГА  
МОСКВА 2003

# Оглавление

<b>От автора</b> .....	13
<b>Часть первая</b>	
<b>КАРТИНА МИРА</b> .....	15
<b>1</b> Лабиринт жизни .....	17
<b>2</b> Адекватность картины мира .....	19
<b>3</b> Победитель соревнований .....	21
<b>4</b> Одаренный ребенок .....	23
<b>5</b> Ловкая обезьяна .....	25
<b>6</b> Фокусник .....	28
<b>7</b> Имидж непредсказуемости .....	30
<b>8</b> Значение мелочей и деталей .....	32
<b>9</b> Дружба и некоторые нюансы .....	34
<b>10</b> Расчетливый бандит .....	36
<b>11</b> Твердое и пустое .....	38
<b>12</b> Проблема градусника .....	41
<b>13</b> Приблизься к оленю .....	43
<b>14</b> Муж и жена в автомобиле .....	46
<b>15</b> Приближение через другого .....	49
<b>16</b> Нагружение ответственностью .....	51

17	Специалист по подавлению забастовок .....	53
18	Различие в картинах мира .....	55
19	Разглядывая фреску .....	58
20	Опора на чужую картину мира .....	60
21	Игра в мафию .....	63
22	Использование тайм-аута .....	66
23	Сужение картины мира .....	68
24	Тонкие вещи .....	71
25	Еще тоньше .....	74
26	Неуважение к чужой картине мира .....	77
27	Руководитель ставит крест на надеждах конструктора ....	80
28	Предостережение к ученикам .....	83
29	Проблема топора .....	86
30	Профессор в драке не участвует .....	88
31	Государственный переворот .....	90
32	Расширение картины мира .....	92
33	Опасность делегирования картины мира .....	95
34	Продление картины мира в будущее .....	98
35	Продление картины мира в прошлое .....	102
36	Излишняя тактичность и излишняя бестактность .....	104
37	Раскрашивание картины мира .....	107
38	Прояснение картины мира .....	109
39	Мудрецы и разбойники .....	112
40	Поворачивание картины мира .....	115
41	Чжуанцзы присоединяется к чужой картине мира .....	118
42	Чжуанцзы переворачивает картину мира .....	120
43	Тупик .....	122
44	Путешествие по петле .....	124
	<b>Основные итоги первой части .....</b>	<b>127</b>

**Часть вторая**

<b>СТРУКТУРА ПОВЕДЕНИЯ</b>	<b>131</b>	
1	Движение .....	133
2	Образцы поведения .....	135
3	Динамический стереотип .....	138
4	Неправильная буква .....	140
5	Умный рабби и мудрая птица .....	143
6	Сборка и разборка образцов поведения .....	146
7	Ситуация .....	149
8	Счастливые часов не наблюдают .....	151
9	Социальные ожидания .....	153
10	Тушечница .....	156
11	Роль .....	158
12	Управленческая борьба, борьба и война .....	161
13	Два брата .....	164
14	Деловая и позиционная борьба .....	166
15	Двое в одной комнате .....	170
16	Борьба за прошлое .....	174
17	Борьба за настоящее .....	177
18	Борьба за будущее .....	180
19	Конвертация борьбы во времени .....	182
20	Ролевой набор .....	186
21	Борьба в ролевом пространстве .....	189
22	Ролевое принуждение .....	197
23	Технология жестокой продажи .....	200
24	Оптимист и пессимист .....	203
25	На первой ступеньке эскалатора .....	206
26	К Деду Морозу за подарками .....	209
27	Кто начинает обманывать первым .....	212
28	Осада .....	215
29	Штурм .....	217

30	Последний штрих .....	220
31	Станный заказ .....	223
32	Выбор роли .....	226
33	Приемы управленческой борьбы .....	229
34	Структура приема .....	232
35	Захват захвата захвата... ..	235
36	Четыре стадии петуха .....	238
37	В борьбе мастеров эмоции не уместны .....	241
38	Как править колесницей.....	244
39	Теперь будет много тушечниц .....	247
40	Размышления за решеткой .....	250
41	Пятая стадия петуха.....	253
42	Стратегемы .....	256
	<b>Основные итоги второй части</b> .....	259

**Часть третья****ОСНОВНЫЕ ПРИЕМЫ И СТРАТАГЕМЫ**

		263
1	Об арсенале приемов и стратегем .....	265
2	Обмануть императора, чтобы он переплыл море (первая китайская классическая стратегема) .....	267
3	Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао (вторая китайская классическая стратегема) .....	273
4	Убить чужим ножом (третья китайская классическая стратегема) .....	276
5	Ждать, когда враг утомится (четвертая китайская классическая стратегема).....	279
6	Среди пожара учинить грабеж (пятая китайская классическая стратегема) .....	284
7	Поднимать шум на востоке, а нападать на западе (шестая китайская классическая стратегема) .....	286
8	Из ничего сотворить нечто (седьмая китайская классическая стратегема) .....	288

9	Для вида чинить деревянные мостки (восьмая китайская классическая стратегема) .....	292
10	Наблюдать за пожаром с противоположного берега (девятая китайская классическая стратегема) .....	295
11	В улыбке прятать нож (десятая китайская классическая стратегема) .....	297
12	Пожертвовать сливовым деревом ради персикового (одиннадцатая китайская классическая стратегема).....	303
13	Увести овцу, попавшуюся под руку (двенадцатая китайская классическая стратегема) .....	305
14	Бить палкой по траве (тринадцатая китайская классическая стратегема) .....	310
15	Позаимствовать тело, чтобы вернуть душу (четырнадцатая китайская классическая стратегема).....	314
16	Сманить тигра с горы (пятнадцатая китайская классическая стратегема) .....	317
17	Покажи врагу дорогу к жизни .....	322
18	Располагайся на выгодной местности.....	325
19	Получить выгоду — удача, бороться за выгоду — опасность .....	328
20	Помести своих солдат в местность смерти .....	331
21	Будь пустой лодкой .....	335
22	Если хочешь поймать, сначала отпусти (шестнадцатая китайская классическая стратегема).....	341
23	Бросить кирпич, чтобы получить яшму (семнадцатая китайская классическая стратегема) .....	345
24	Чтобы обезвредить шайку, надо поймать главаря (восемнадцатая китайская классическая стратегема).....	349
25	Вытаскивать хворост из-под очага (девятнадцатая китайская классическая стратегема) .....	352
26	Мутить воду, чтобы поймать рыбу (двадцатая китайская классическая стратегема) .....	356
27	Золотая цикада сбрасывает чешую (двадцать первая китайская классическая стратегема).....	358

<b>28</b>	Запереть ворота, чтобы схватить вора (двадцать вторая китайская классическая стратагема) . . . . .	360	<b>47</b>	Смести фигуры с доски . . . . .	413
<b>29</b>	Дружить с дальними, воевать с ближними (двадцать третья китайская классическая стратагема) . . . . .	363	<b>48</b>	Расщеплять препятствие . . . . .	416
<b>30</b>	Потребовать прохода через Ю, чтобы напасть на Го (двадцать четвертая китайская классическая стратагема) . . . . .	366	<b>49</b>	Распахивать дверь перед амбициями . . . . .	419
<b>31</b>	Выкрасть балку и подменить колонны (двадцать пятая китайская классическая стратагема) . . . . .	369	<b>50</b>	Поднимать ложную тревогу . . . . .	421
<b>32</b>	Грозить софоре, указывая на тут (двадцать шестая китайская классическая стратагема) . . . . .	373	<b>51</b>	Следовать формуле . . . . .	423
<b>33</b>	Притворяться глупцом, не поддаваясь вожделиниям (двадцать седьмая китайская классическая стратагема) . . . . .	376	<b>52</b>	Не каждый вызов надо принимать . . . . .	426
<b>34</b>	Завести на крышу и убрать лестницу (двадцать восьмая китайская классическая стратагема) . . . . .	379	<b>53</b>	Складывать имиджи вместе . . . . .	428
<b>35</b>	На сухом дереве развесить цветы (двадцать девятая китайская классическая стратагема) . . . . .	382	<b>54</b>	Посвящать не посвящая . . . . .	430
<b>36</b>	Пересадить гостя на место хозяина (тридцатая китайская классическая стратагема) . . . . .	384	<b>55</b>	Стучаться, чтобы достучаться . . . . .	432
<b>37</b>	Стратагема “Красавица” (тридцать первая китайская классическая стратагема) . . . . .	386	<b>56</b>	Применить изгнание как последнюю меру . . . . .	435
<b>38</b>	Стратагема “Пустой город” (тридцать вторая китайская классическая стратагема) . . . . .	388	<b>57</b>	Проверить имиджем . . . . .	437
<b>39</b>	Стратагема “Возвращенный шпион” (тридцать третья китайская классическая стратагема) . . . . .	391	<b>58</b>	Завязать узелок на память . . . . .	439
<b>40</b>	Стратагема “Нанесение себе увечья” (тридцать четвертая китайская классическая стратагема) . . . . .	393	<b>59</b>	Защита ролью . . . . .	441
<b>41</b>	Стратагема “Цепи” (тридцать пятая китайская классическая стратагема) . . . . .	396	<b>60</b>	Привнесение своего толкования . . . . .	443
<b>42</b>	Бегство — лучшая из стратагем (тридцать шестая китайская классическая стратагема) . . . . .	398	<b>61</b>	Что не запрещено, то разрешено . . . . .	445
<b>43</b>	Стратагема “Путешествие по петле” . . . . .	400	<b>62</b>	Прикрывай правду ею же самой . . . . .	448
<b>44</b>	Вернуть подарок обратно . . . . .	403	<b>63</b>	Покажи, что могло бы быть хуже . . . . .	450
<b>45</b>	Размахивать красной тряпкой . . . . .	408	<b>64</b>	Хватай за волосы . . . . .	453
<b>46</b>	Положить рядом персик . . . . .	410	<b>65</b>	Смотреть вниз на смотрящего сверху вниз . . . . .	455
			<b>66</b>	Не вдаваться в объяснения . . . . .	457
			<b>67</b>	Найди выступ . . . . .	460
			<b>68</b>	Находить общий язык . . . . .	462
			<b>69</b>	Сохранять один прием в запасе . . . . .	465
			<b>Выводы</b> . . . . .	469	
			<b>Об авторе</b> . . . . .	471	

# 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 так далее.

Стенки этого лабиринта — из разного материала: одни — прочные — не пробьешь, другие — мягкие и гибкие, а третьи — дунь, рассыплется.

Прочные стены — это наши физические и технические возможности. Точнее, наши *невозможности*. Более гибкие — наши экономические и психологические невозможности. Ещё 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 • 2

**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 осознаётся.

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 поражённый. 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.**

## Победитель соревнований • 3

**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.

Молодёжь трижды прокричала “ура” и забыла об этом: до соревнований оставалось ещё 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 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 лишился соревнования непредсказуемости и тем испортил общий праздник.

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

## Одаренный ребенок • 4

**Я** *был в гостях. Моё 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 ещё продолжала оборачиваться в их сторону. Для меня — это верный признак искусства.*

Ведь весь человек как целое значительно умнее собственной головы.

Многие, особенно мужская часть населения, это упускают 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 обязательно впечатляющая шахматная победа компьютера над человеком. Можно привести пример и проще.

Если в компании кто-то уж слишком тонко пощутит или, напротив, произнесёт пошлость, ваша голова с помощью тела сама повернётся 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 переложитесь 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: а вы послушайте, как она на пианино играет!*

*И правда, очень способный ребенок. Хорошо играет.*

*Воодушевленные родители показывают ещё и её 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 теперь те способные — теперь уже 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 умалывает значение каждого из них.**

## Ловкая обезьяна • 5

**К**нязь 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 на показ, раскачиваясь с ветки на ветку. Князь выпустил в неё стрелу, но она отпрыгнула в сторону и поймала стрелу на лету. Тогда князь приказал приближённым дать залп по обезьяне. Тут уж она не смогла увернуться и пала мертвой. Тогда князь обернулся к своему товарищу:

*“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 товарища князя эта сцена произвела столь глубокое впечатление, что, вернувшись домой, он изменил свой образ жизни, изменился сам, и скоро никто в Поднебесной не умел его использовать.*

В картине мира обезьяны её выдающиеся способности позволяли ей претендовать на выдающееся поведение. Не способности погубили её, а именно выдающееся поведение. Зачем ей оно было нужно? Чтобы другие, глядя на неё, обратили бы своё внимание на её способности.

И они 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 выставлять себя напоказ, надо ответить себе на вопрос: в какой мере я хочу быть использован другими людьми? И как именно?

Князь использовал выдающиеся способности обезьяны с тем, чтобы преподать жизненный урок своему товарищу. Картина мира обезьяны была явно неполна, поскольку не предусматривала такой вариант использования её способностей другими.

*Девятиклассница ходит в хореографическую студию и прекрасно танцует, о чем все знают. Но на школьном вечере она отказывается принимать участие в самодеятельности. Можно понять негодование завуча по ее поводу и возможные последствия этого негодования.*

Если мы не хотим разделить участь этой девочки (не говоря уж об участи этой обезьяны), мы должны прятать свои способности как свой бумажник, и доставать их, только когда это действительно необходимо. При этом наша картина мира должна содержать 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 результаты их применения с явно выраженными полезными для других свойствами.

Слова “никто в Поднебесной не умел 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 бы могли 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, то есть 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 окружающим — 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 выдающиеся способности, как прячут бумажник. Выставляйте напоказ не их, а полезные для других продукты их применения.**