



ВЛАДИМИР ТАРАСОВ
ИСКУССТВО
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
БОРЬБЫ

ТЕХНОЛОГИИ ПЕРЕХВАТА и УДЕРЖАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ



Владимир Константинович Тарасов



ВЛАДИМИР ТАРАСОВ
**ИСКУССТВО
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
БОРЬБЫ**

**ТЕХНОЛОГИИ ПЕРЕХВАТА
И УДЕРЖАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

Юбилейное иллюстрированное издание,
дополненное и переработанное

УДК 658.336.8, ББК 65.9(2)21, Т19

Тарасов, Владимир Константинович.

Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. Юбилейное иллюстрированное издание, дополненное и переработанное / Владимир Константинович Тарасов. — М: Добрая книга, 2024. — 584 с. : ил.

ISBN 978–5–98124–751–4. Отпечатано в России.

Каждый из нас ежедневно оказывается вовлеченным в разнообразные ситуации, связанные с борьбой за право контролировать происходящее и управлять обстоятельствами. Эта книга предлагает читателю эффективную систему управленческих навыков, своеобразную философию жизни, соединяющую мудрость древних традиций с последними достижениями психологии и менеджмента. В какие бы обстоятельства ни поставила вас жизнь, эта книга научит вас достойно выходить из любой конфликтной ситуации.



Издательство «Добрая книга»®

Электронный адрес издательства: mail@dkniga.ru

Страница издательства в сети Интернет: www.dkniga.ru

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных или информационных системах, передача, размещение в сети Интернет или в корпоративных сетях, в любой форме и любыми средствами, электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными, включая запись на магнитный носитель, любой части этой книги запрещено без письменного разрешения правообладателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без письменного согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

© Владимир Константинович Тарасов, 1998–2024.

© ООО «Издательство «Добрая книга», 2007–2024.

Словосочетание «Добрая книга» и логотип издательства являются зарегистрированными товарными знаками ООО «Издательство «Добрая книга».

Оглавление

Предисловие к новому изданию9

Часть первая. Картина мира



| | |
|--|--|
| 1. Лабиринт жизни19 | 27. Руководитель ставит крест на надеждах конструктора ..94 |
| 2. Адекватность картины мира .21 | 28. Предостережение учеников .97 |
| 3. Победитель соревнований ..23 | 29. Проблема топора 100 |
| 4. Одаренный ребенок25 | 30. Профессор в драке не участвует.....103 |
| 5. Ловкая обезьяна27 | 31. Государственный переворот 106 |
| 6. Фокусник31 | 32. Расширение картины мира .109 |
| 7. Имидж непредсказуемости ..33 | 33. Опасность делегирования картины мира 112 |
| 8. Значение мелочей и деталей 37 | 34. Продление картины мира в будущее.....116 |
| 9. Дружба и некоторые нюансы 40 | 35. Продление картины мира в прошлое 122 |
| 10. Расчетливый бандит43 | 36. Излишняя тактичность и излишняя бестактность...124 |
| 11. Твердое и пустое47 | 37. Раскрашивание картины мира127 |
| 12. Проблема градусника.....51 | 38. Прояснение картины мира 129 |
| 13. Приблизься к оленю53 | 39. Мудрецы и разбойники. ... 133 |
| 14. Муж и жена в автомобиле ...56 | 40. Поворачивание картины мира 136 |
| 15. Приближение через другого .59 | 41. Чжуан-цзы присоединяется к чужой картине мира..... 139 |
| 16. Нагружение ответственностью61 | 42. Чжуан-цзы переворачивает картину мира..... 143 |
| 17. Специалист по подавлению забастовок63 | 43. Тупик 146 |
| 18. Различие в картинах мира...66 | 44. Путешествие по петле.....149 |
| 19. Разглядывающая фреску69 | |
| 20. Опора на чужую картину мира72 | Основные итоги первой части 153 |
| 21. Игра в мафию75 | |
| 22. Использование тайм-аута ...78 | |
| 23. Сужение картины мира.....81 | |
| 24. Тонкие вещи84 | |
| 25. Еще тоньше88 | |
| 26. Неуважение к чужой картине мира91 | |

Часть вторая. Структура поведения



| | | | |
|--|-----|--|------------|
| 1. Движение. | 159 | 23. Технология жесткой продажи. | 245 |
| 2. Образцы поведения. | 161 | 24. Оптимист и пессимист. | 248 |
| 3. Динамический стереотип. | 165 | 25. На первой ступеньке эскалатора. | 251 |
| 4. Неправильная буква. | 169 | 26. К Деду Морозу за подарками. | 254 |
| 5. Умный рабби и мудрая птица. | 172 | 27. Кто начинает обманывать первым. | 257 |
| 6. Сборка и разборка образцов поведения. | 177 | 28. Осада. | 260 |
| 7. Ситуация. | 181 | 29. Штурм. | 262 |
| 8. Счастливые часов не наблюдают. | 184 | 30. Последний штрих. | 265 |
| 9. Социальные ожидания. | 187 | 31. Станный заказ. | 268 |
| 10. Тушечница. | 191 | 32. Выбор роли. | 270 |
| 11. Роль. | 193 | 33. Приемы управленческой борьбы. | 273 |
| 12. Управленческая борьба, борьба и война. | 196 | 34. Структура приема. | 276 |
| 13. Два брата. | 200 | 35. Захват захвата захвата... .. | 279 |
| 14. Деловая и позиционная борьба. | 203 | 36. Четыре стадии петуха. | 283 |
| 15. Двое в одной комнате. | 211 | 37. В борьбе мастеров эмоции не уместны. | 286 |
| 16. Борьба за прошлое. | 216 | 38. Как править колесницей. .. | 290 |
| 17. Борьба за настоящее. | 219 | 39. Теперь будет много тушечниц. | 294 |
| 18. Борьба за будущее. | 223 | 40. Размышления за решеткой. . | 297 |
| 19. Конвертация борьбы во времени. | 225 | 41. Пятая стадия петуха. | 300 |
| 20. Ролевой набор. | 229 | 42. Стратегемы. | 304 |
| 21. Борьба в ролевом пространстве. | 232 | Основные итоги второй части. | 307 |
| 22. Ролевое принуждение. | 242 | | |

Часть третья. Основные приемы и стратагемы



1. Об арсенале приемов и стратагем313
2. Обмануть императора, чтобы он переплыл море ...316
3. Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао323
4. Убить чужим ножом327
5. Ждать, когда враг утомится 330
6. Среди пожара учинить грабеж 337
7. Поднимать шум на востоке, а нападать на западе 340
8. Из ничего сотворить нечто. 343
9. Для вида чинить деревянные мостки 349
10. Наблюдать за пожаром с противоположного берега. 355
11. В улыбке прятать нож357
12. Пожертвовать сливовым деревом ради персикового 364
13. Увести овцу, попавшуюся под руку 367
14. Бить палкой по траве374
15. Позаимствовать тело, чтобы вернуть душу379
16. Сманить тигра с горы 382
17. Покажи врагу дорогу к жизни 389
18. Располагайся на выгодной местности 395
19. Получить выгоду — удача, бороться за выгоду — опасность397
20. Помести своих солдат в местность смерти 401
21. Будь пустой лодкой 406
22. Если хочешь поймать, сначала отпусти413
23. Бросить кирпич, чтобы получить яшму 418
24. Чтобы обезвредить шайку, надо поймать главаря.423
25. Вытаскивать хворост из очага427
26. Мутить воду, чтобы поймать рыбу 431
27. Золотая цикада сбрасывает чешую 435
28. Запереть ворота, чтобы схватить вора 437
29. Дружить с дальними, воевать с ближними 441
30. Потребовать прохода через Ю, чтобы напасть на Го 445
31. Выкрасть балку и подменить колонны 449
32. Грозить софоре, указывая на тут 454
33. Притворяться глупцом, не поддаваясь вожделяниям 460
34. Завести на крышу и убрать лестницу 465
35. На сухом дереве развесить цветы 469
36. Пересадить гостя на место хозяина472

| | | | |
|---|-----|---|-----|
| 37. Стратегема «Красавица» . . . | 475 | 55. Стучаться, чтобы достучаться | 532 |
| 38. Стратегема «Пустой город» . | 479 | 56. Применить изгнание как последнюю меру. | 536 |
| 39. Стратегема «Возвращенный шпион» . . . | 483 | 57. Проверить имиджем | 539 |
| 40. Стратегема «Нанесение себе увечья» | 486 | 58. Завязать узелок на память | 542 |
| 41. Стратегема «Цепи» | 489 | 59. Защита ролью | 545 |
| 42. Бегство — лучшая из стратегем | 492 | 60. Привнесение своего толкования | 547 |
| 43. Стратегема «Путешествие по петле» | 494 | 61. Что не запрещено, то разрешено | 549 |
| 44. Вернуть подарок обратно . . | 497 | 62. Прикрывай правду ею же самой | 552 |
| 45. Размахивать красной тряпкой. | 502 | 63. Покажи, что могло бы быть хуже. | 553 |
| 46. Положить рядом персик . . . | 505 | 64. Хватай за волосы. | 556 |
| 47. Смести фигуры с доски | 509 | 65. Смотреть вниз на смотрящего сверху вниз | 559 |
| 48. Расщеплять препятствие . . . | 512 | 66. Не вдаваться в объяснения . | 561 |
| 49. Распахивать дверь перед амбициями | 515 | 67. Найди выступ | 564 |
| 50. Поднимать ложную тревогу . | 518 | 68. Находить общий язык | 566 |
| 51. Следовать формуле | 521 | 69. Сохранять один прием в запасе | 569 |
| 52. Не каждый вызов надо принимать | 524 | Основные итоги | |
| 53. Складывать имиджи вместе. | 526 | третьей части | 573 |
| 54. Посвящать не посвящая . . . | 529 | | |

| | |
|--|-----|
| Об авторе | 575 |
| Семинары и тренинги Владимира Тарасова. | 581 |
| Крауд-тренинги Владимира Тарасова. | 582 |
| Легендарные управленческие поединки | 583 |
| Книги Владимира Тарасова . . . | 584 |

Предисловие к новому изданию

Правдивая история появления этой книги

Дорогой читатель!
То, что вы взяли эту книгу в руки — уже хорошо! Если бы этого никогда не случилось, я потерял бы в вашем лице читателя, а значит, в некотором смысле, единомышленника! А вы бы упустили возможность сделать значительный шаг на пути достижения своих жизненных целей.

Эта книга многие годы остается популярной в деловой среде русскоговорящих стран. Она переиздается в течение двадцати пяти лет.

История создания этой книги началась в Ленинграде в девятом классе школы, куда я был переведен из соседней школы с несколькими одноклассниками.

Вскоре у меня случился конфликт с директором школы — молодым статным мужчиной, который был не только директором, но и секретарем партийной организации школы.

Он задал нам написать дома сочинение на свободную тему.

Задумавшись и глядя в окно, я заметил, что молодые саженцы деревьев все поломаны, и решил взять тему вандализма.

Сочинение закачивалось так:

В нашем дворе растут три больших старых тополя. Мне трудно себе представить их маленькими и... целыми!

Директор вызвал меня к себе и объявил, что поставил мне за грамотность пять, а за содержание — кол, устроил мне разнос и назвал «интеллигентским хлюпиком».

Плохая оценка меня не взволновала, а вот оскорбление потрясло. Никто до этого меня не оскорблял. Не потому, конечно, что меня боялись, а из-за моего дружелюбного и покладистого характера. И я решил дать понять директору, что напрасно он так поступил.

Случай вскоре представился.

Мой близкий друг и одноклассник Юра Логинов, перейдя вместе со мной в школу с более строгими правилами, не очень-то в них вписался. Он совершил несколько небольших проступков. Юра не был каким-то там хулиганом, но по характеру был не гибким, а оттого и упрямым. Директор решил его строго наказать, по существу, подпортив ему биографию. Он, возможно, знал о нашей дружбе, и я понял, что настал мой час.

Я взял с Юры слово, что если мне удастся его отбить, то он постарается вписаться в школьные правила и меня не подведет. Он обещал.

Вы, наверное, замечали, что бороться с несправедливостью за другого легче и проще, чем за самого себя.

В итоге состоялось партийное собрание, на котором рассматривался Юрин вопрос. Я выступил в качестве его защитника. После дебатов директор при голосовании оказался в меньшинстве, и наказание не состоялось.

Юра свое обещание тоже выполнил, что еще больше укрепило нашу дружбу, которая продолжалась несколько десятилетий, до его гибели в автокатастрофе.

Сейчас, когда я пишу эти строки, я оцениваю ситуацию иначе. Я допускаю мысль, что это не я такой молодец, выиграл сражение у директора, с его-то объемом власти, а это он понял свою неправоту и проявил благородство — качество, еще встречавшееся в прошлом веке, — и дал возможность мне, мальчишке, выиграть.

Так или иначе, этот случай прибавил мне уверенности в себе

и зародил интерес к поведению людей в конфликтных ситуациях, да и вообще, когда сталкиваются их интересы. Я стал внимательнее наблюдать, что и как говорят люди, что они имеют в виду, и пытался предсказывать, что они потом сделают на самом деле.

Будучи студентом, я увлекся внутривнутриполитической борьбой в университете, провел несколько удачных стратегий, еще не зная, что это называется именно так.

В 1967 году вышла моя первая научная работа, посвященная приемам уговаривания, и мое увлечение теорией и практикой управленческой борьбы стало важным фактором моей дальнейшей профессиональной жизни.

Когда я стал «широко известным в узких кругах» специалистом по управлению в своей стране, я сделал для себя открытие, в которое сам сначала никак не мог поверить.

Суть его такова. В обширной управленческой литературе при перечислении основных управленческих функций, таких, как прогнозирование, планирование, организация, координация и далее по списку, я ни разу не встретил такой функции, как управленческая борьба.

Люди с утра до вечера ее ведут, пытаясь управлять друг другом, а уж тем более руководители! Явление есть, а ни названия, ни такой функции нет!

Будучи сам уже опытным руководителем, я убедился, что управленческая борьба занимает от 20 до 80 процентов мыслей любого актора. Да и у обычного взрослого человека мысли в той или иной степени часто бывают ею заняты. Исключением может быть разве что Робинзон Крузо, да и то — до его встречи с Пятницей!

Сделав это не очень комфортное для меня открытие, я почувствовал себя отчасти белой вороной в сообществе специалистов по управлению. Поэтому я взялся всерьез за практическое экспериментирование и теоретическое осмысление этой важнейшей управленческой функции. Ведь пока она являлась «золушкой» в приличном обществе уважаемых управленческих функ-

ций, с которой и общаться как-то неприлично, но без услуг которой ни одна другая функция обойтись не может.

Возьмем, к примеру, такую функцию, как планирование. Стоит только посмотреть в стране, где есть настоящий парламент, какую яростную управленческую борьбу ведут иногда парламентарии, планируя расходную часть бюджета! Иногда она даже переходит в борьбу физическую!

И я решил ввести «золушку» в свет.

Было понятно, что искусство управленческой борьбы — самое полезное и самое гуманное из всех человеческих искусств.

Ведь малые дети в конфликтах часто пускают в ход руки и зубы, а когда подрастают, осваивают и азы управленческой борьбы, и тогда уже дерутся не руками, а словами. К слову, многие родители испытывают серьезные трудности судейства при ссоре своих детей, когда один ребенок уже умеет драться словами, а другой — еще только кулаками!

Умение вести управленческую борьбу позволяет избежать борьбы физической и, в частности, избежать войны.

Как только появилась объективная возможность, мы с моей женой Хелле открыли в январе 1984 г. первую в Советском Союзе бизнес-школу — Таллиннскую школу менеджеров и начали массовое обучение молодежи менеджменту и, в частности, управленческой борьбе.

Как-то в Екатеринбурге после своего семинара «Техника перехвата и удержания управления» мы с одним из участников семинара ужинали в Доме актера, разговорились, и он спросил меня о моих планах. Я сказал, что собираюсь как-нибудь, когда буду посвободнее, написать книгу по управленческой борьбе. На вопрос, сколько мне понадобится на это времени, я ответил, что около года. И он предложил:

— Получается сентябрь 1998 года! А давайте сейчас назначим точную дату презентации вашей книги, и проведем ее здесь, в Доме актера!

В то время он был спонсором этого учреждения. Я согласился, и он тут же познакомил меня с замечательным человеком Влади-

миром Васильевичем Мишариным — директором Дома актера, и мы втроем скрепили эту договоренность.

Теперь мне оставалось эту договоренность выполнить: написать книгу, издать ее, привезти в Екатеринбург и презентовать деловой публике.

Я со всем почти справился, когда возникли проблемы с типографией, которая находилась в Карелии. Она явно не укладывалась в сроки. Чтобы мотивировать ее руководство, я решил применить нестандартную мотивацию: позвонил ее директору и сказал, что экземпляры этой книги будут подарены всем депутатам Государственной Думы к ее сентябрьской сессии и всем сенаторам тоже, и нужно уложиться к этому дню. Это сработало — директор ответила: «Я вас услышала», и типография уложилась в срок.

Но теперь надо было выполнять обещанное! С помощью московских партнеров книга была доставлена всем депутатам и сенаторам.

Итогов этой акции было два.

Первый: поступила благодарность за хорошую книгу от единственного человека — помощника одного из депутатов.

Второй: мое понятие «Картина мира», и именно в том смысле, в котором я его ввел в этой книге, навсегда вошло в деловой, общественный и политический русский язык.



Презентация книги состоялась в назначенный день в сентябре 1998 года.

Я много думал о том, как ее провести.

Ведь люди придут, но не будут тут же читать книгу, да и не было ее у меня в таком количестве! Я, конечно, расскажу о книге. Но этого мне казалось маловато, и я решил впервые провести публичные управленческие поединки. Зал и сцена Дома актера для этого как раз подходили. До этого управленческие поедин-

ки проводились все тринадцать лет с момента их появления без широкой публики.

Так что одновременно, в один и тот же день сентября 1998 года, вышли на открытый публичный простор и моя книга по управленческой борьбе, и мои управленческие поединки. И то, и другое теперь обрело заслуженную популярность, за что я благодарен всему сообществу приверженцев.

А теперь вам — приятного и полезного чтения!

Автор и ваш сомысленник

Владимир Тарасов

16 сентября 2023 года

*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 отчасти даже преуспел в этом искусстве.

Теперь вы знаете, кто написал эту книгу.

Глупо будет не дочитать ее до конца,
да и вряд ли такой человек найдется.

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

Дочитавший

*17 апреля 1998 года,
Паттайя,
Таиланд*



ISLANDIA

MARE GLACIOSUM

ORCADES XXXIII

MARE DEVCALIDONICVM

HETLANDIA

NORVEGIA Regnum

SCVTENES

TILEMARCHIA

SOLOGIA

SCOTIAE PARS

VERMELANDIA



Часть первая

Картина мира

Олаф Магнус. Карта моря и изображение северных земель. 1539 г. Библиотека Джеймса Форда Белла, Университет Миннесоты, Миннеаполис, США. Карта шведского церковного деятеля, дипломата и ученого Олафа Магнуса, известная как Carta Marina, является одним из самых ранних географических изображений Северной Европы.



Каньон Антилопы,
штат Аризона, США

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 всё 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, 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 изменить 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 измените ему картину мира.



→ Фрагмент карты мира венецианского монаха Фра Мауро и картографа Андреа Бьянко, составленной на основе сведений из «Книги о разнообразии мира» венецианского путешественника Марко Поло. 1459 год. Национальная библиотека Марчиана, Венеция, Италия. По обычаю арабских картографов того времени Фра Мауро поместил сверху карты юг, а не север.

Адекватность картины мира

Чья картина мира более правительна? 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

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 бытке 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.



Метание бревна, одно из традиционных состязаний шотландских горцев. Дафтон, Шотландия, 2016 г.

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.**





4

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.

Ведь 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 обязательна впечатляющая шахматная победа компьютера над человеком. Можно привести пример и проще. 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, что этим человеком окажется именно 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: «А 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 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 умаляет значение каждого из них.



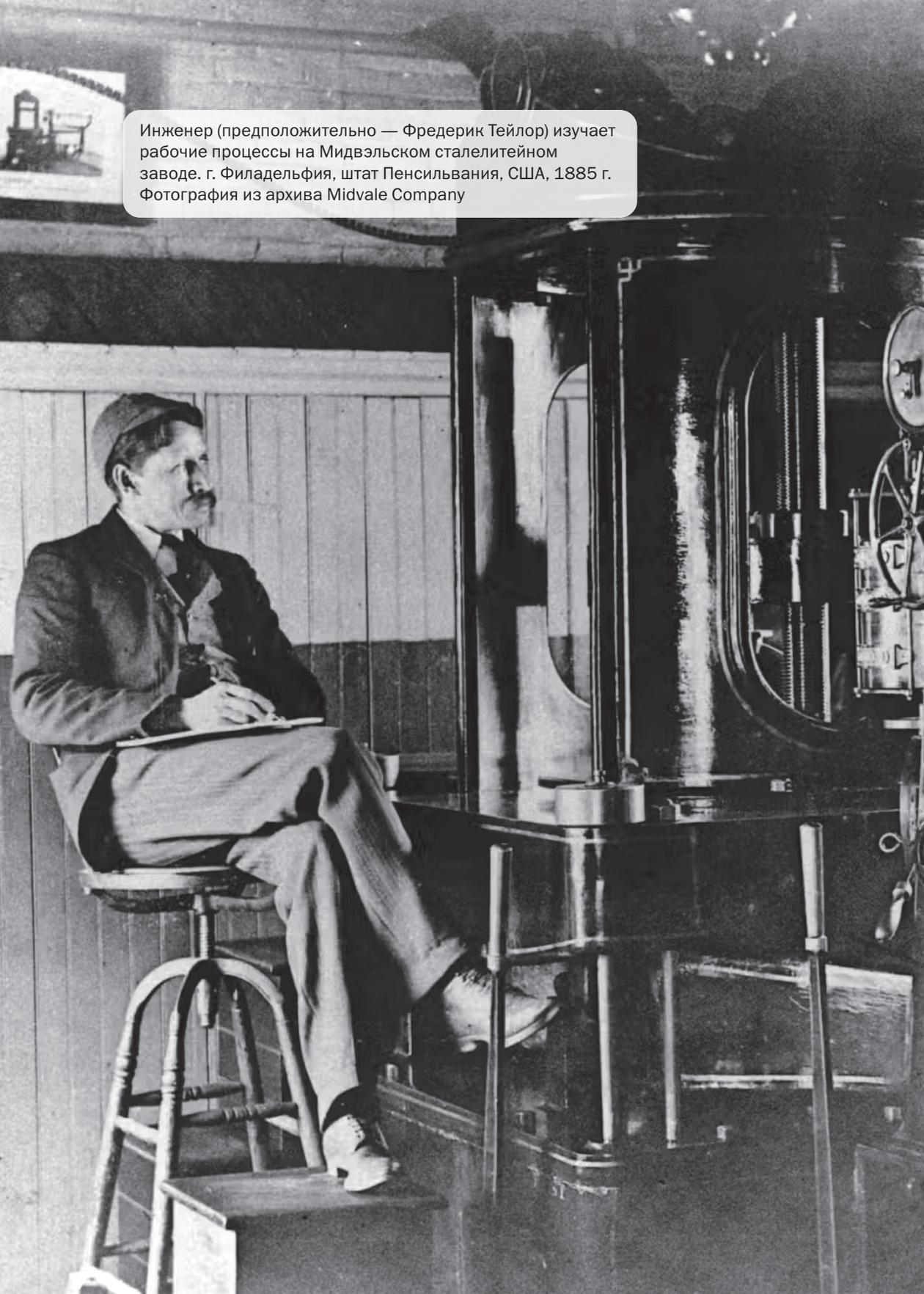
Ловкая обезьяна



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 поймала стрелу на лету. Тогда князь приказал приближенным 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.



Инженер (предположительно — Фредерик Тейлор) изучает рабочие процессы на Мидвэльском сталелитейном заводе. г. Филадельфия, штат Пенсильвания, США, 1885 г. Фотография из архива Midvale Company

Сборка и разборка образцов поведения

В конце прошлого века Фредерик Тейлор* заметил, что на одних и тех же работах рабочие 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 элемен-

* Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915) — американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента, автор книг «Управление предприятием» (Shop Management, 1903) и «Принципы научного управления» (The Principles of Scientific Management, 1911).





Курсанты центра подготовки моряков торгового флота отрабатывают навыки хождения на веслах. Остров Хофмен, Нью-Йорк, США, 1942 г.

тарных движений, тренировал рабочих на выполнение этих элементарных движений, превращая их в образец поведения.

А уж затем заставлял 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, героя «Золотого теленка», с его привычкой шарить по чужим карманам? Имея крупную сумму денег, подаренных ему Остапом, в своем кармане, он все же по привычке полез в чужой и был пойман.

Именно потому, что разрушить старые образцы практически невозможно, многие учителя предпочитают иметь дело, так сказать, 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 учительница, вздыхая.

Студентам говорят: *«Забудьте то, чему вас учили в школе!»*

Молодым специалистам говорят: *«Забудьте всё, чему вас учили в институте!»*

А кто скажет вам: *«Забудьте всё, чему вас учила жизнь!»*

Но 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 дви-

гаться вперед, а мне предлагают двигаться назад, я там уже был, мы это проходили», — думает с раздражением ученик и — топчет на месте.

Что лучше сделать, если мы неправильно сложили парашют:

- ▶ *начать его переключивать и тем задержать свой гордый полет или*
- ▶ *взять как есть, да и прыгнуть: может, и ничего?*

Каждый из нас в той мере готов к освоению нового в определенной области, в какой он *стал 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, или отказаться от диалога, проигнорировать возможность его ведения. И наоборот, если речь идет о масштабах, объемных в пространстве-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, «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 явлением. 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? Тем, что изменился состав участников событий.

Пока состав участников не меняется, у них имеется общая картина мира. А когда кто-то входит или выходит, то 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 так далее.

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 или 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 так далее.

Таким образом, ситуация длится до тех пор, пока не возникли какие-либо необратимые события, делающие 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.**







Часть третья

Основные приемы и стратагемы

Альбрехт Альддорфер. Битва Александра (Битва при Иссе). 1528–29 гг. Старая пинакотека, Мюнхен, Германия. На полотне изображено сражение между македонской армией Александра Великого и персидским войском царя Дария, состоявшееся в 333 году до н. э., однако художник изобразил сражающихся в современных его эпохе доспехах.

Луи-Франсуа Лежён. Бивуак накануне битвы под Аустерлицем. 1808 г. Музей истории Франции, Версаль. Наполеон совещается со своими военачальниками перед сражением с армиями Российской и Австрийской империй, состоявшимся 2 декабря 1805 года.



1

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 попасть в положение, где будет необходимо применить прием или стратегию. Но неприменение не означает невладение.

Одного ученика спросили:

— *Правда ли то, что говорят про твоего учителя, будто 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 стратегий не означает, что можно развернуться, пойти и применять.

Если человек совершенно не имел дело с оружием, то зайдя в арсенал, едва ли он утащит 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 можно 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.

Однако 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.**





2

Обмануть императора, чтобы он переплыл море

(первая классическая китайская
стратагема)

Император Тай-цзун пошел войной на государство Когурё, 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 название стратагемам этого типа.

На следующий день императору доложили, что богатый крестьянин, живущий на морском берегу, доставил продовольствие



Император Цзяцзин возвращается из путешествия. Фрагмент свитка неизвестного автора, 1538 г. Музей императорского дворца, Тайбэй

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 почитательностью 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 Когурё, — 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, страшащийся некото-

рого шага, оставался в уверенности, что у него еще остается выбор — делать шаг или нет — даже тогда, когда этот шаг оказался уже позади и оказался вовсе не таким уж страшным.

Эта стратагема может быть применена против врага, когда определенная, специально для этого случая нами выбранная последовательность действий становится для врага привычной и притупляет его бдительность, благодаря чему оказывается возможным застать его врасплох.

В конце второго века город, находившийся под управлением Кун Жуна, осадил многочисленное вражеское войско.

На следующий же день осаждавшие город воины с изумлением увидели, что один из подчиненных Кун Жуна, некто Тан Шицы, в сопровождении нескольких всадников выехал из ворот города, поставил у городской стены мишень и принялся стрелять в нее из лука.

Расстреляв все стрелы, Тан Шицы и его спутники сели на лошадей и уехали обратно в город.

На следующий день Тан Шицы и его спутники повторили свой выезд. На сей раз вражеские воины проявили гораздо меньший интерес к их появлению. А на третий день во вражеском лагере никто даже и не смотрел в сторону Тан Шицы и его людей.

Наконец, на четвертый день Тан Шицы внезапно прервал свои упражнения в стрельбе из лука, вскочил в седло, со всей силы стегнул коня плеткой и стремглав промчался сквозь ряды врагов, не ожидавших такого поворота событий.

Когда же осаждающие опомнились, Тан Шицы был уже далеко.

Таким образом Тан Шицы удалось вывезти из осажденного города донесение с просьбой о помощи.

Когда врагом является страх человека, то 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:

— 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 удаленный зуб.

Снова 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, — это то, что инженер будет при необходимости консультировать.

Я предложил технику выполнять обязанности этого инженера.



Каждый из нас ежедневно оказывается вовлеченным в разнообразные ситуации, связанные с борьбой за право контролировать происходящее и управлять обстоятельствами. Мы должны преодолевать сознательное или непреднамеренное сопротивление окружающих, исполнять взятые на себя обязательства, отстаивать свои интересы и убеждения.

Каждый из нас управляет миром, хотя, может быть, делает это плохо. Камень на дороге управляет повозкой и даже ребенок, еще не умея говорить, уже управляет родителями. Все управляют всеми. Не стыдно управлять миром, стыдно делать это плохо. **Управлять можно любой ситуацией и из любой точки – надо лишь знать, как это делать.**

Эта книга, ставшая классикой деловой литературы, предлагает читателю эффективную систему управленческих навыков, соединяющую мудрость древних традиций с достижениями современной психологии и менеджмента.

Юбилейное иллюстрированное издание содержит **более 150 фотографий и иллюстраций** и посвящается 25-летию со дня выхода в свет первого издания книги.

← Иллюстрация на обороте обложки: Клавдий Лебедев. Подьячий. 1912 г.

→ Иллюстрация на лицевой стороне обложки: Андреа Мантенья. Второй холст полиптиха «Триумф Цезаря». 1485–1488 гг.

ISBN 978-5-98124-751-4



9 785981 247514

16+

www.dkniga.ru
ДОБРАЯ КНИГА



книги для высокоэффективной жизни™