

48

ЗАКОНІВ ВЛАДИ

Роберт Трін

КЛУБ
КОНЕКО
ДОЗВІД

· 48 ·

· ЗАКОНІВ · ВЛАДИ ·

Роберт Трін

КЛУБ
ФАКТОР
ДОЗВІЛ





Роберт Грін



The 48 Laws of Power
• ROBERT GREENE •

ХАРКІВ **КЛУБ**
2017 **СІМЕЙНОГО**
ДОЗВІЛЛЯ



Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»

2018

ISBN 978-617-12-5548-7 (epub)

Жодну з частин цього видання не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі без письмового дозволу видавництва

Електронна версія зроблена за виданням:

УДК 316.6

ББК 88.5

Г85

Перекладено за виданням:

Greene R. The 48 Laws of Power / Robert Greene. — New York : Viking Press, 1998. — 452 p.

Переклад з англійської *Леся Герасимчука*

Дизайнер обкладинки *Євгеній Мельничук*

ISBN 978-617-12-3366-9 (дод. наклад)

ISBN 978-1-86197-278-4 (англ.)

© Robert Greene and Joost Elffers, 1998

© Hemiro Ltd, видання українською мовою, 2017

© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад і художнє оформлення, 2017

Присвячую Енні Біллер та своїм батькам
Р. Г.

Подяка

Насамперед висловлюю щирю вдячність Енні Біллер, яка допомагала мені редагувати й опрацьовувати цю книжку і неоціненні міркування якої відіграли критичну роль у формуванні й наповненні змістом «48 законів». Без неї я сам усього цього не зробив би.

Дякую також щирому другові Мішелю Шварцу, який привів мене до мистецької школи «Фабрика» в Італії й познайомив із Джустом Елферсом, моїм партнером і продюсером «48 законів влади». Саме в конструктивній атмосфері «Фабрики» ми з Джустом зрозуміли вічність ідей Мак'явеллі, й ця книжка народилася з бесід у Венеції в Італії. Щире спасибі Анрі Ле Губену, який упродовж років розповідав мені чимало Мак'явеллієвих анекдотів, особливо стосовно багатьох французьких персонажів, котрі відіграють велику роль у цій книжці. Дякую також Лесю й Суміко Біллерам, які надали можливість користуватися їхньою бібліотекою з японської історії та консультували розділ книжки, присвячений японській чайній церемонії. Водночас дякую своїй подрузі, яка давала мені поради з питань китайської історії.

Моя книжка значною мірою спиралася на дослідницький матеріал, і я особливо вдячний науковій бібліотеці Каліфорнійського університету за можливість працювати з її колекціями, які я вивчав протягом багатьох днів.

На величезну подяку заслуговують мої батьки Лоретта й Стенлі Грін за свою терплячість і підтримку.

Віддаю належне і своєму котові Борису, який був мені добрим товаришем під час написання книжки.

І насамкінець я вдячний тим людям у своєму житті, які так вправно використовували правила владної гри, щоб маніпулювати мною, завдаючи болю, — я не серджуся на них, бо вони надихнули мене написати «48 законів влади».

Роберт Грін

Передмова

Відчуття відсутності влади над людьми й подіями зазвичай нестерпне для нас, бо в безпорадності ми відчуваємося жалюгідними. Ніхто не прагне мати менше влади, кожен хоче більше. Сьогодні, проте, небезпечно здаватися надто спраглим до влади, відверто її жадати. Нам треба мати вигляд чесний і скромний. Тому потрібно все робити вправно: природно, але й хитрувато, демократично, але й ухильно. Така гра в постійну зрадливість найбільше нагадує владну функціональність в умовах давнього аристократичного двору з його інтригами. Протягом історії двір завжди формувався навколо владаря — короля, королеви, імператора, лідера. Двірські завжди перебували в дуже делікатному становищі: доводилося прислужувати своїм зверхникам, але, якщо це перетворювалося на надто відверте підлабузництво, інші надвірні помічали й змагалися проти них. Тому доводилося хитрувати, щоб заслужити ласки свого пана. Навіть здатні на це досвідчені царедворці мали боронитися від решти двору, що ладен був щомиті відсторонити їх.

Водночас двір мав бути вершиною цивілізованості й витонченості. Груба і відверта жадоба влади не заохочувалася, царедворці тишком-нишком протидіяли будь-кому, хто застосовував силу. Це була дворська дилема: удаючи із себе взірець елегантності, дворські намагалися потайки перешкодити та всіляко перемудрувати опонентів. З часом щасливець навчався діяти приховано: якщо він бив опонента ножом у спину, то робив це ввічливо, із солодкою посмішкою на обличчі. Замість насильства чи зради, справжній надвірний домагався свого улещанням, звабленням, одуренням, вишуканою стратегією, плануючи все на кілька кроків уперед. Двірське життя перетворювалося на нескінченну гру, яка вимагала постійної пильності й тактичного мислення. Це була цивілізована війна.

Нині в нас такий самісінький парадокс: усе має здаватися цивілізованим, пристойним, демократичним і чесним. Але якщо ми надто скрупульозно дотримуємося правил і розуміємо їх занадто буквально, нас знищить не таке вже й дурне наше оточення. Як писав видатний ренесансний дипломат і царедворець Нікколо Мак'явеллі:

«Кожен, хто намагається весь час бути гарним, неминуче буде знищений силою-силенною негарних людей». Двір уявляв себе вершиною вишуканості, але під блискучою поверхнею вирували темні емоції — зажерливість, заздрість, хіть, ненависть. Світ сьогодні теж сприймає себе вершиною законності, але ті самі потворні емоції досі вирують у нас, як і колись. Гра та сама. Ззовні потрібно здаватися вишуканим, а всередині, якщо не дурень, треба швидко навчитись обачності і чинити так, як радив Наполеон: увічливістю приховувати різкість. Якщо ви, як і давні надвірні, зможете опанувати мистецтво діяти приховано, навчитеся вмовляти, причаровувати, обдурювати і витончено обкручувати опонентів довкола пальця, то досягнете вершин влади. Ви зможете підпорядковувати людей своїй волі так, що вони й не помітять цього. А якщо вони цього не втямлять, то не зможуть ні обурюватися, ні протистояти вам.

Безсумнівно, двір — осідок увічливості і гарних манер; інакше це був би осідок мордування і спустошення. Ті, хто зараз усміхається й обіймає, ображали б одне одного і завдавали б навперемін ножових ударів, якби ж не ті манери...

Лорд Честерфілд (1694—1773 рр.)

Для деяких людей поняття свідомої участі у владних іграх — з байдуже якими ухиляннями — є злим і антисоціальним явищем, реліктом минулого. Вони вірять, що зможуть вийти з гри і стати поза владою. Остерігайтеся цих людей, бо назовні вони так кажуть, а насправді — на цьому зуби з'їли. Вони використовують хитромудрий стратегічний прийом, викриваючи маніпуляції, ужиті в цій боротьбі. Ці люди, наприклад, нерідко виставляють назовні свою слабкість і брак сили як чесноту. Але справжнє безсилля, без егоїстичних спонук, не виставлятиме про людське око слабкість, щоб викликати симпатії або повагу. Власне, робити شوу зі слабкості — дуже ефективна, витончена й оманлива стратегія у владних іграх (див. Закон 22. Тактика капітуляції).

Не дивно, що ягнята не люблять хижих птахів, але через це не слід закидати великим хижим птахам, що вони впольовують овець. І коли ягнята перешіптуються: «Ці хижаки — злі, то хіба ми не маємо права вважати, буцімто все, що їм протистоїть, — добре?»

Сам по собі такий аргумент не хибний, проте хижі птахи здивуються і скажуть: «Ми нічого не маємо проти гарних ягнят, ми навіть любимо їх. Немає нічого смачнішого за ніжне ягня».

Фрідріх Ніцше (1844—1900 рр.)

Наступний прийом тих, хто ніби не бере участі в грі, — вимагати рівності в усіх сферах життя. Усіх треба трактувати однаково, незалежно від статусу і сили. Але якщо, уникаючи вад влади, ви спробуєте характеризувати всіх однаково і чесно, то зіткнетесь з проблемою того, що деякі люди роблять щось краще за інших. Трактувати всіх однаково — означає нехтувати відмінностями, підносити менш здібних і пригнічувати більш здібних. Отож багато тих, хто чинить так, вдаються до іншої стратегії влади, розподіляючи винагороду між людьми на свій розсуд.

Наступним способом уникнення гри могли б стати досконала чесність і відвертість, бо чи не найголовнішими методами в боротьбі за владу є обман і потайливість. Але досконала чесність неминуче вразить або скривдить більшість людей, і дехто з них неодмінно захоче скривдити вас у відповідь. Ніхто не визнає ваші чесні заяви цілком об'єктивними, позбавленими особистої мотивації. І вони матимуть рацію: насправді чесність — теж стратегія здобуття влади, яка має на меті переконати людей у шляхетності, добросердечності й безкорисливості особи. Це форма переконування, можна навіть сказати — витончена форма насильства.

Насамкінець ті, хто заявляє про свою неучасть у грі, можуть удати наївність, аби захиститися від звинувачення в тому, буцімто вони домагаються влади. І знову ж таки будьте обережними, бо наївний вигляд може приховувати обман (див. Закон 21. Здавайтеся небагатими на розум). Навіть щира наївність не позбавлена пасток влади. Діти багато в чому можуть бути наївними, але часто вони елементарно відчують потребу керувати своїм оточенням. Діти дуже потерпають через відчуття безсилля у світі дорослих і роблять усе, аби досягти свого. Щиро наївні люди можуть також змагатися за владу, і часто їм це вдається, бо їх не стримує рефлексія. Отже, ті, хто вдається до шоу чи демонстрації доброчесності, насправді найменш сповнені чеснот.

Єдиний спосіб порозумітися з людьми — сила і підступ. Кажуть, ніби ще й любов, але це означало б чекати, коли засяє сонце, а життя потрібна кожна мить.

Цих гаданих гравців можна розпізнати за тим, як вони хизуються своїми моральними рисами, своєю побожністю, демонструють виняткове почуття справедливості. А оскільки всі ми жадаємо влади і майже всі наші дії скеровані на її досягнення, то ті, хто не грає, просто замилують нам очі, відвертають нас від своїх змагань за владу з виглядом моральної вищості. Якщо придивитися до них, то побачите, що найчастіше вони найвправніші в непрямих маніпуляціях, навіть якщо хтось із них робить це несвідомо. Вони дуже ображаються, якщо їхню щоденну тактику піддають розголосу.

Стріла, випущена лучником, може вбити або не вбити одну людину. Але мудрощі розумної людини здатні вбивати навіть немовлят в утробах.

Чанак'я, індійський філософ, III ст. до н. е.

Якщо світ — величезний двір, що потопає в інтригах, і ми в ньому, як у пастці, то марно намагатися вийти з гри. Це лишень позбавить вас влади, а через безвладність ви почуватиметеся нещасними. Замість того щоб боротися з неминучим, замість того щоб сперечатися, нарікати й почуватися винним, краще опанувати владу. Власне, що краще ви впораєтеся з владою, то ліпшим будете другом, коханим, подружжям, людиною. Ідучи шляхом справжнього царедворця (див. Закон 24), ви дізнаєтеся, як змусити людей бути кращої думки про себе і ставати джерелом насолоди для них. Вони стануть залежними від ваших можливостей і жадатимуть вашої присутності. Опанувавши 48 законів цієї книжки, ви позбавите інших болю, що його завдає невміле поводження з владою, що схоже на гру з вогнем. Якщо вже гра у владу неминуча, краще стати в ній віртуозом, ніж упертим заперечником і роззявою.

Оволодіння грою у владу вимагає певного погляду на світ, зміни перспективи. Для цього знадобляться зусилля, роки практики, бо сама собою майстерність у цій грі не прийде. Потрібна певна елементарна вправність, бо щойно здобудете ці навички — зможете простіше застосовувати закони влади.

Найважливіша з цих навичок та критичне підґрунтя влади — вміння володіти своїми почуттями. Емоційна реакція на ситуацію — це чи не найбільша перешкода для влади, помилка, яка коштуватиме вам набагато дорожче за будь-яке тимчасове задоволення від висловлених вами почуттів. Емоції заступають причину, а якщо ви не бачите ситуацію виразно, то не зможете підготуватися до неї і в контрольований спосіб зреагувати.

Гнів — найбільш руйнівна з усіх реакцій, він найбільше затьмарює ваше сприйняття. Він також має хвильовий ефект, що робить ситуацію менш контрольованою й посилює рішучість ворога. Якщо ви намагаєтеся знищити ворога, який завдав вам удару, набагато краще захопити його зненацька, удаючи дружелюбність.

Я міркував собі, які потрібні засоби, крутість, скільки різних умінь, яка ревність потрібна людині, щоб загострити своє мислення й обдурити когось, і як завдяки цій різноманітності світ стає прекраснішим.

Франческо Ветторі, сучасник і друг Мак'явеллі, поч. XVI ст.

Любов і прихильність потенційно теж руйнівні, бо засліплюють вас щодо корисливості тих, кого ви найменше підозрюєте в участі у владних іграх. Ви не можете вгамувати гнів чи любов або змусити себе не відчувати ці почуття — не варто й намагатися. Але виявляйте їх обачно і, що особливо важливо, вони ніяк не повинні впливати на ваші плани й стратегії.

Опановування своїх емоцій — це здатність дистанціюватися від теперішнього моменту й об'єктивно обмірковувати минуле і майбутнє. Як і Янус, дволике римське божество, що охороняло ворота і двері, вам теж слід дивитися в обох напрямках, щоб дати відсіч будь-якій небезпеці. Виробіть у собі дволичність: одне обличчя дивитиметься в майбутнє, а друге — у минуле.

Девіз майбутнього — «Завжди насторожі». Ніщо не повинне застати вас зненацька, бо ви постійно уявляєте собі проблеми, які можуть з'явитися. Замість того щоб мріяти про вдале завершення справи, передбачте всі можливі зміни й пастки, що можуть на вас чекати. Що ви далекоглядніші і що більше кроків плануєте заздалегідь, то сильнішими стаєте.

Принципів немає, є лише події. Немає хорошого і поганого, є тільки обставини. Непересічна людина переймається подіями і обставинами, щоб керувати ними. Якби існували принципи і непорушні закони, народи не змінювали б їх, як ото ми міняємо сорочки. А ще не можна сподіватися, начебто окрема людина здатна бути розумнішою за весь народ.

Оноре де Бальзак (1799—1850 рр.)

Інше обличчя Януса постійно дивиться в минуле, але не для того, щоб запам'ятовувати колишні травми і затаєні образи. Це тільки приборкає вашу силу. Половина справи в цій грі — навчитися забувати ті минулі події, які з'їдають вас зсередини і затьмарюють раціональне мислення. Справжня мета погляду в минуле — постійно вчитися в попередників. (Багато історичних прикладів у цій книжці допоможуть у цьому процесі.) Поглянувши в минуле, ви пильніше роздивляєтеся довкола й розумієте вчинки своїх друзів. Це найважливіша школа для вас, бо це — ваш особистий досвід.

Ви починаєте з аналізу своїх минулих помилок, особливо тих, які найдужче зашкодили поступу. Проаналізуйте їх із погляду «48 законів влади», нехай це буде вам наука, і пообіцяйте: «Я ніколи не припущуся такої помилки. Ніколи знову не потраплю в таку пастку». Якщо зможете оцінити себе і спостерігати за собою таким чином, ви навчитесь руйнувати шаблони минулого, що є надзвичайно цінним умінням.

Влада вимагає вміння змінювати свій зовнішній вигляд. Для цього ви маєте навчитися носити різні маски і мати про запас чимало трюків. Хитрощі й маскарад не слід трактувати як щось потворне або аморальне. Усі людські взаємини на багатьох рівнях спираються на обман, і лише якоюсь мірою людина відрізняється від тварини здатністю брехати й обдурювати. У грецьких міфах, в індійському циклі «Магабгарата» і близькосхідному епосі «Гільгамеш», використання обману є привілеєм богів. Видатну людину, наприклад Одиссея, оцінювали за її здатністю дорівнятися богам у цьому вмінні, потайки відібрати частину сили богів, стати таким, як вони, у крутістві й обмані. Обман — це породжене цивілізацією мистецтво і потужна зброя у владних іграх.

Ви не досягнете успіху в обмані, якщо не дистанціюєтеся від себе, якщо не зможете вдавати різних людей, надягаючи маску, яка найпотрібніша саме цього дня і цієї миті. Такий гнучкий підхід до переінакшення дасть вам змогу позбутися внутрішнього тягаря, що штовхає людей униз. Нехай обличчя ваше вміє пристосовуватися, як в акторів, учіться приховувати свої наміри від інших, заманюйте людей у пастки. Гру зі своїм зовнішнім виглядом і опанування мистецтва обману можна вважати естетичною насолодою в житті. Але це також основні компоненти в завоюванні влади.

Якщо обман — найпотужніша зброя у вашому арсеналі, то найміцніший щит для вас — терпіння. Терпіння захистить вас від грубих помилок. Як і контроль над власними почуттями, терпіння — це навичка, яка не дається нам від природи. У владі немає нічого природного, влада більше богоподібна, ніж щось інше у світі природи. А терпіння — найвища чеснота богів, у яких є лишень час. Усе гарне станеться й трава знову проросте, якщо ви дасте на це час і зазирнете на кілька кроків у майбуття. А от через нетерплячку ви маєте більш слабкий вигляд. Це — принципова завада владі.

Влада за своєю сутністю аморальна, і одна з найважливіших навичок для її досягнення — здатність бачити обставини, а не виокремлювати добро і зло. Влада — це гра (надто часто це не можна повторювати), а в іграх ви оцінюєте опонентів не за намірами, а за результатами їхніх дій. Характеризуєте їхню стратегію і силу на основі того, що бачите і відчуваєте. Як часто чийсь наміри опинялися в центрі уваги, аби насправді призвести до обману! Чого варті добрі наміри іншого гравця, вашого друга чи суперника, якщо його дії збили вас із пантелику? Люди звикли всіляко виправдовувати свої дії, удаючи, що діяли з найкращими намірами. Вам слід навчитися подумки сміятися щоразу, коли чуєте це, і ніколи не оцінювати чийсь наміри і дії лише на підставі моральних суджень, що є насправді виправданням прагнення до влади.

Це гра. Ваш суперник сидить навпроти. Ви обоє поведіться як джентльмени або як леді, дотримуючись правил гри, і нічого не берете близько до серця. Ви граєте за певною стратегією і спостерігаєте за поведінкою супротивника якомога спокійніше. Зрештою, увічливість суперників припадає вам до вподоби більше, ніж їхні добрі наміри.

Дивіться на результати їхніх рухів, очевидні обставини, і нехай ніщо інше не відвертає вашу увагу.

Половина ваших зусиль, спрямованих на опанування влади, залежить від того, що ви *не* робите, у що цілком *не* занурюєтеся. Щоб опанувати цю навичку, слід навчитися оцінювати все за тими зусиллями, які ви для цього докладаєте. Як писав Фрідріх Ніцше: «Цінність речі часом не в тому, що можна з нею досягти, а в тому, скільки платимо за неї, скільки вона коштує». Може, ви досягнете мети, до того ж вартісної, але якою ціною? Застосовуйте цей стандарт до всього, навіть якщо вирішуйте, чи співпрацювати вам із кимось, чи допомагати комусь. Зрештою, життя коротке, можливостей небагато, а енергія ваша не безмежна. І з цього погляду час також важливий фактор. Не марнуйте дорогий час або свій ментальний спокій на чужі справи, бо це зависока ціна.

Влада — соціальна гра. Щоб опанувати її, треба розвинути в собі здатність вивчати і розуміти людей. Як писав великий мислитель і царедворець XVII століття Бальтасар Грасіан: «Багато людей витрачає час на вивчення властивостей тварин або трав; наскільки ж важливіше було б вивчати властивості людей, з якими нам належить жити і помирати!» Щоб стати гравцем високого класу, вам слід бути психологом високого класу, розпізнавати мотивації й бачити крізь пелену, за якою люди приховують свої дії. Розуміння прихованих мотивів людей — це ціла наука, якою маєте оволодіти на шляху до влади. Вона створює невичерпні можливості для обману, спокус і маніпуляцій.

Люди — напрочуд складні, і можна витратити все життя, спостерігаючи за ними, але так і не зрозуміти їх до кінця. Тому дуже важливо розпочати навчання вже зараз. Насамперед треба керуватися таким принципом: не відділяйте тих, кого вивчаєте, від тих, кому довіряєте. Ніколи не довіряйте нікому повністю і вивчайте кожного, зокрема друзів і коханих.

Нарешті, слід навчитися йти до влади непряним шляхом. Приховуйте свій підступ. Ваші рухи мають бути сплановані й реалізуватися якомога більш непомітно. Навчаючись ухильності, ви можете процвітати при сучасному дворі, мати вигляд вірця чеснот, а насправді — бути маніпулятором.

Трактуйте «48 законів влади» як підручник із мистецтва ухильності. Закони спираються на твори людей, які опанували владні ігри. Ці твори охоплюють період у понад три тисячоліття, вони належать таким різним цивілізаціям, як Старожитній Китай та Італія доби Відродження. Проте в них є спільні мотиви й теми, що, зібрані до купи, вказують на сутність влади, яку ще слід чітко сформулювати. «48 законів влади» є квінтесенцією цієї накопиченої мудрості, вибраної з праць найбільш відомих стратегів (Сунь-цзи, Клаузевиц), державних діячів (Бісмарк, Талейран), царедворців (Кастільйоне, Грасіан), спокусників (Нінон де Ланкло, Казанова) і талановитих шахраїв (Жовтий Хлопчина Вайл).

У цих законів простий засновок: певні дії майже завжди додають комусь сили (дотримання закону), а інші — відбирають силу або й доводять нас до порушення закону. Факти порушення і виконання законів можна проілюструвати історичними прикладами. Ці закони вічні й конкретні.

«48 законів влади» можна використовувати по-різному. Прочитавши книжку, ви матимете загальне уявлення про владу. Може здатися, що деякі закони не стосуються вашого життя, проте з часом ви, ймовірно, зрозумієте, що з усіх них зможете здобути щось корисне для себе і що всі вони взаємозв'язані. Маючи перед собою всю картину, ви зможете найкраще оцінити свої минулі вчинки і краще контролюватимете свої нинішні дії. І ще довго після уважного прочитання книжки вона спонукатиме вас думати й багато що переоцінити.

За задумом, книжка призначена для того, щоб допомогти розглянути й проаналізувати закон, який наразі потрібен вам найбільше. Скажімо, у вас проблеми з начальством і ви не можете зрозуміти, чому ваші зусилля не заслуговують ні на подяку, ні на просування по службі. Кілька законів стосуються стосунків начальства з підлеглим, і ви напевно порушуєте один із них. Прочитайте перші абзаци 48 законів, що наведені у змісті, і ви знайдете потрібний вам закон.

Нарешті, книжку можна погортати і вибірково щось почитати для розваги й ознайомитися зі слабкостями й досягненнями наших владних попередників. Для тих, хто хоче саме так використати книжку, висловлю застереження: ліпше цього не робити. Влада надто спокуслива й оманлива. Це лабіринт: розум поринає у розв'язання нескінченних проблем, і невдовзі ви розумієте, що заблукали. Тобто

сприймати це слід серйозно. Фривольності в такій поважній справі недоречні. На легковажних боги влади дивляться похмуро. Цілковите задоволення вони дарують лише тим, хто вивчає і обмірковує, але карають легковажних, які в усьому шукають лише розваги.

На кожну людину, яка хоче весь час бути доброю, чекає розчарування серед багатьох тих, хто не добрий. Тож князь, який бажає зберегти владу, має вчитися, як не бути добрим, і, залежно від обставин, або використовувати це знання, або ні.

Нікколо Мак'явеллі (1469—1527 рр.)

Закон 1. Не затьмарюйте своїх зверхників

Нехай ті, хто над вами, втішаються своєю зверхністю. Якщо прагнете догодити чи справити на них враження, не хизуйтеся своїм хистом, бо ризикуєте домогтися зворотного ефекту: викличете страх і непевність. Нехай ваші зверхники видаються вам значнішими, ніж вони є насправді, і тоді ви досягнете вершин влади.

Порушення закону

Ніколя Фуке, міністр фінансів у перші роки панування Луї XIV, був щедрою людиною і дуже любляв пишні бенкети, гарних жінок і поезію. А ще він любив гроші, бо побут у нього був екстравагантний. Фуке був розумний і незамінний для короля, тож, коли 1661 року помер перший міністр Жюль Мазарен, міністр фінансів сподівався посісти його посаду. Король натомість вирішив скасувати цю посаду. Через це та інші причини Фуке запідозрив, що король від нього відвертається, і вирішив уласкавити його, влаштувавши небачене у світі видовище. Формально це дійство присвячувалося святкуванню завершення будівництва замку Фуке Во-ле-Віконт, але насправді йшлося про пошанування почесного гостя — короля.

На святкування прибули найпишніші вельможі Європи та найвидатніші мислителі того часу — Жан де Лафонтен, Франсуа де Ларошфуко, Марі де Севіньє. Мольєр із цієї нагоди написав п'єсу, у якій сам мав грати на завершення вечірніх розваг. Банкет почався розкішним обідом на сім страв, під час якого подавали ще не відомі у Франції східні наїдки, а також ексклюзивні потрави, приготовані спеціально для цього вечора. Обід супроводжувався музикою, яку Фуке замовив на пошану короля...

Після обіду відбувся променад садами шато. Парки й водограї Во-ле-Віконта мали надихнути на створення Версаля.

Фуке особисто супроводжував юного короля по геометрично спланованих алеях, оздоблених кущами і квітниками. Прийшовши на берег садового каналу, гості милувалися феєрверками, а після них почалася вистава Мольєра. Свято тривало до глибокої ночі, і всі дійшли одностайного висновку, що кращого видовища ніколи не бачили.

Наступного дня командир загону королівських мушкетерів д'Артаньян заарештував Фуке. Через три місяці його судили за звинуваченням у крадіжстві з державного скарбу. (Насправді більшість украденого ним було взято зі скарбу з дозволу короля). Фуке було визнано винним і заслано до найбільш ізольованої в'язниці Франції в Піренейських горах, де він і прожив останні 20 років у самотньому ув'язненні.

Тлумачення

Луї XIV, Король-Сонце, був зарозумілою і пихатою людиною й завжди волів бути в центрі уваги. Він не міг допустити, аби хтось перевершив його в розкоші, а надто власний міністр фінансів. Замість Фуке Луї призначив Жана-Батиста Кольбера, відомого своєю скнарістю й нудними прийомами в Парижі. Кольбер зробив так, що всі гроші зі скарбу йшли прямцем до Луї. На ці гроші Луї збудував палац, ще пишніший, ніж у Фуке, — славетний Версальський палац. Він залучив тих самих архітекторів, декораторів і садових дизайнерів, які будували й облаштовували палац Фуке. У Версалі Луї влаштовував ще екстравагантніші видовища, ніж ті, за які Фуке позбавили волі.

Розгляньмо цю ситуацію. Святкового вечора, коли Фуке показував Луї палац, коли кожне наступне видовище затьмарювало попереднє, він

собі уявляв, що демонструє лояльність і відданість королеві. Він не тільки вважав, що це святкування поверне йому ласку короля, але й думав, що покаже монархові свій тонкий смак, свої зв'язки та популярність, і це зробить його незамінним для короля й продемонструє, який із нього буде чудовий перший міністр. Однак насправді кожна нова вистава, кожна приязна усмішка гостей до Фуке викликала в Луї враження, ніби його друзі й піддані більше зачаровані міністром фінансів, ніж самим королем, і що Фуке, власне, хизувався своїм багатством і владою. Вишукане свято Фуке не улестило Луї XIV, а вразило його марнославство. Звичайно, Луї промовчав, але знайшов привід, аби позбутися людини, яка мимоволі змусила його відчувати непевність.

Така доля всіх, хто похитне в панові відчуття певності, зачепить його марнославство або змусить сумніватися в його перевазі.

Коли урочистості почалися, Фуке був на вершині світу.
Ще до кінця святкування він опинився на дні.

Вольтер (1694—1778 рр.)

Дотримання закону

На початку 1600-х років похитнулося становище італійського астронома й математика Галілео. У своїй науковій праці він залежав від щедрості впливових правителів, і тому, як усі вчені Відродження, іноді дарував свої винаходи й відкриття провідним тогочасним патронам. Якось, наприклад, він презентував винайдений ним військовий компас герцогові Мантуї Вінченцо Гонзазі. Потім присвятив книжку, що пояснювала дію компаса, Медічі. Обидва правителі були вдячні, і завдяки їм Галілео зміг знайти більше учнів. Незалежно від значущості відкриття патрони зазвичай віддячували йому подарунками, а не готівкою. Він залежав від них, і тому його життя було сповнене непевності. Тож Галілео вирішив пошукати простіший шлях. Нову стратегію Галілео придумав 1610 року, коли відкрив супутники Юпітера. Він не ділив відкриття між патронами (одному — використаний телескоп, а іншому — присвятити книжку), як робив раніше, а вирішив зосередитися на Медічі. Він їх обрав із однієї причини: незабаром після заснування династії Медічі Козімо I 1540

року проголосив Юпітера, наймогутнішого бога, символом Медічі, символом влади, яка сягала поза політику й банківську справу та пов'язувалася зі Стародавнім Римом і його божествами.

Своє відкриття місяців Юпітера Галілео перетворив на космічну подію на честь величчя Медічі. Незабаром після свого відкриття він оголосив, що «яскраві зірки (місяці Юпітера) проявили себе на небі» для його телескопа одночасно з інтронізацією Козімо II. Він сказав, що кількість місяців — чотири — гармонізована з кількістю Медічі (Козімо II мав трьох братів) і що місяці обертаються навколо Юпітера, як ці четверо братів — навколо Козімо I, засновника династії. Це було більше, ніж простий збіг, — це вказувало, що саме небо відбиває сходження родини Медічі. Присвятивши відкриття Медічі, Галілео замовив емблему, що зображує Юпітера на хмарі в оточенні чотирьох зірок, і подарував Козімо II як символ його зв'язку із зірками.

1610 року Козімо II призначив Галілео офіційним двірським філософом і математиком із повним утриманням. Для вченого це був неочікуваний успіх у житті. Скінчилися дні, коли доводилося випрошувати протекцію.

Тлумачення

Новою стратегією Галілео враз домігся більшого, ніж отримав за роки прохань. Причина проста: усі керівники хочуть здаватися видатнішими за інших людей.

Їм байдужі наука та емпірична істина або новітнє відкриття, їм цікаві лише їхні ім'я та слава. Галілей, пов'язавши їхні імена з космічними силами, дав Медічі незмірно більше слави, ніж вони отримали б як патрони якихось нових наукових пристроїв або відкриттів.

Учених не обминають примхи двірського життя і патрунування. Вони також вимушені служити панам, які порядкують гаманцем. І сила їхнього інтелекту може позбавити патрона спокою, боцімто він лише для того й потрібний, аби здобувати гроші, — огидної і ганебної роботи. Власник великої справи хоче відчувати себе не просто постачальником коштів — він бажає здаватися творчою і владною людиною, важливішою за те, що зроблено на її пошану. Замість непевності дайте їй славу. Своїм відкриттям Галілео не кидав виклик інтелектуальній перевазі Медічі, не принижував олігархічну родину.

Прирівнявши їх до зірок, він дав їм змогу своїм сяйвом перевершити інші двори Італії. Він не затьмарив пана, а допоміг панові затьмарити всіх інших.

Ключі до влади

У кожного є свої побоювання. З'являючись у світі й демонструючи свої таланти, ви викликаєте в людей відчуття образи, заздрість та інші прояви непевності. Цього слід очікувати. Ви не можете витратити своє життя, переймаючись дріб'язковими почуттями інших. Але до зверхників треба ставитися по-іншому: коли йдеться про владу, найбільша помилка — затьмарити очільника.

Не обдурюйте себе, думаючи, ніби життя дуже змінилося з часів Луї XIV або Медічі. Ті, хто вивищується в житті, схожі на королів і королев: вони хочуть упевнено почуватися на своєму місці й перевершувати інших розумом, кмітливістю і чарівністю. Смертельна, хоча й поширена, помилка — вважати, що, демонструючи і виявляючи свої таланти й здібності, ви заслужите на прихильність пана. Звичайно, він може вдавати схвалення, але за першої нагоди замінить вас кимось не таким розумним, не таким привабливим, не таким небезпечним, як от Луї XIV замінив яскравого Фуке пересічним Кольбером. І, як у випадку з Луї, пан правди не визнає, а знайде привід вас позбутися.

Цей закон містить два правила, які треба пам'ятати. По-перше, ви можете ненароком затьмарити пана, просто залишаючись собою.

Становище одних зверхників може бути хисткіше, ніж в інших, ще й набагато хисткіше, і тому ви можете їх затьмарити своєю привабливістю і чеснотами.

Асторре Манфреді, синьйор Фаенци, був винятково обдарованим. Він був найкрасивішим юним синьйором в Італії, полонив підлеглих щедрістю і відкритою душею.

1500 року Чезаре Борджіа взяв Фаенцу в облогу. Коли місто капітулювало, його жителі чекали на найгірше від підступного Борджіа, але він змилювався над Фаенцою: захопив фортецю, містян не страчував і дозволив 18-літньому синьйорові Манфреді залишатися зі своїм двором на свободі.

Через кілька тижнів, проте, солдати вкинули Асторре Манфреді до римської в'язниці. Через рік його тіло виловили з Тибру з каменем на

шиї. Борджія виправдав жахливий вчинок сфабрикованим звинуваченням у зраді та змові, але справжня причина була в тому, що він був надзвичайно марнославною і невпевнений у собі. Юнак затьмарював його без щонайменшого зусилля. На тлі природної обдарованості Манфреді Борджія здавався менш привабливим і харизматичним. Висновок простий: по-перше, якщо ви не можете бути менш привабливим і кращим, навчіться уникати таких монстрів марнославства або приглушіть свої позитивні якості в присутності якогось Чезаре Борджія. По-друге, навіть не думайте, що, коли пан вас любить, ви можете виробляти що заманеться. Багато книжок можна написати про фаворитів, які позбулися ласки лише тому, що сприйняли своє становище за належне і спробували затьмарити зверхника. У Японії кінця XVI століття фаворитом імператора Хідейосі був Сенно Рікю. Найвідоміший майстер чайної церемонії, якою захопилися вельможі, став одним із найбільш довірених радників Хідейосі, мав у палаці власні апартаменти, його шанували в усій Японії. Однак 1591 року за наказом Хідейосі його арештували й засудили до смертної кари. Рікю встиг накласти на себе руки. Причина такої різкої зміни фортуни з'ясувалася пізніше: Рікю, у минулому селянин, а потім фаворит при дворі, замовив дерев'яну статую, що зображувала його в сандалях (ознака вельможності) і у величній позі. Він наказав поставити її в найважливішому храмі в межах палацу, на очах імператора, який часто ходив повз храм. Для Хідейосі це означало, що Рікю не зважає на своє місце. Вважаючи, що має однакові права з найвищими вельможами, він забув, що завдячує своїм становищем імператорові, і повірив, що досяг усього власними силами. Це було непрощеним переоціненням власної значущості, за яке він заплатив своїм життям.

Отож пам'ятайте: ніколи не сприймайте свою посаду як щось високе, і нехай вам не затуманить голову ласка зверхника.

Знаючи про небезпеку затьмарення зверхника, ви можете використати цей закон собі на користь. Передусім треба лестити і вихвалити пана. Відверті лестощі можуть бути ефективними, але до певної межі. Надмірну відвертість і очевидність погано сприймають інші царедворці. Приховані лестощі набагато ефективніші. Якщо, наприклад, ви розумніші за пана, здавайтеся дурнішими: нехай він видається розумнішим. Удавайте наївність, нібито вам потрібний його

досвід. Припускайтеся незначних помилок, які вам надалі не завадять, але дадуть змогу звернутися до пана по допомогу. Зверхники це люблять. Якщо пан не може обдарувати вас скарбами свого досвіду, то образиться і збайдужіє до вас.

Якщо ваші ідеї креативніші за думки зверхника, припишіть їх йому, і краще — зробіть це на людях. Наголосіть на тому, що *ваша* порада — лише відлуння *його* рекомендації.

Якщо ви дотепніші за зверхника, можете грати роль двірського блазня, але так, щоб він не здавався поряд із вами похмурим і байдужим.

Трохи втамуйте свій гумор — нехай це матиме вигляд, ніби це він є джерелом веселощів і гарного настрою. Якщо ви за вдачею більш товариські або щедріші за пана, пильнуйте, аби не стати хмарою, що закриває його сяйво від інших. Він має з'являтися, як сонце, довкола якого все обертається, випромінювати силу і обдарованість, бути в центрі уваги. Якщо вам доведеться забавляти його, демонстрація ваших обмежених здібностей допоможе завоювати його симпатії. Будь-яка спроба вразити його своїми чеснотами і благородством може виявитися фатальною. Учїться на прикладі Фуке або покутуйте.

В усіх цих випадках приховати свою силу — не слабкість, якщо це, зрештою, веде до влади. Дозволяючи іншим затьмарити себе, ви й далі все контролюєте і не стаєте жертвою їхньої непевності. Це знадобиться тоді, коли ви вирішите стати на сходинку вище. Якщо ви, як Галілео, зможете допомогти очільникові ще потужніше сяяти в очах інших, то ви просто послані богом і будете негайно підвищені на посаді.

Образ:
зірки на Небі. Там може бути лише
одне сонце. Ніколи
не затьмарюйте сонячне світло і
не змагайтеся зі славою сонця;
краще зблякніть на небі й
знайдіть спосіб посилити
потужність слави свого пана.

Авторитетна думка: не намагайтеся затьмарити пана. «Зверхність — огидна, але вищість підлеглого над зверхником не лише нерозумна, але й згубна. Таку науку дають нам зірки на небі, — вони, можливо, родичі нашого сонця і такі ж осяйні, але ніколи не з'являються в його компанії» (*Бальтасар Грасіан, 1601—1658 рр.*).

Зворотний бік

Не варто хвилюватися, що котрийсь із ваших знайомих може засмутитися, але треба бути вибірково жорстоким. Якщо ваш зверхник — падаюча зоря, можна не боятися затьмарити його. Не співчуйте, бо ваш пан не клопотався такими дрібницями, коли сам холоднокровно дерся нагору. Виміряйте його силу. Якщо він слабкий, легенько пришвидшіть його падіння. У вирішальні моменти будьте активнішими, привабливішими, розумнішими. Якщо він дуже слабкий і ладний упасти — нехай природа візьме своє. Не затьмарюйте ледь живого зверхника, бо ризикуєте здатися жорстоким або зловтішним. Якщо ж він іще міцно тримається і ви самі знаєте, що більш здібні за нього, чекайте на свій час і запасіться терпінням. Це цілком природно, що влада, зрештою, блякне і слабшає. Зверхник однаково колись упаде, і, якщо зіграєте правильно, ви переживете й затьмарите його.

Закон 2. Не надто довіряйте друзям, учіться використовувати ворогів

СУДЖЕННЯ Будьте насторожі з друзями — вони швидше зрадять, бо легко піддаються заздрощам. До того ж вони швидко розбещуються і стають тиранами. Але найміть колишнього ворога, і він буде лояльніший за друга, тому що йому є що доводити. Насправді ж варто більше побоюватися друзів, ніж ворогів. Якщо у вас немає ворогів, знайдіть спосіб їх нажити.

Переступ закону

У середині IX ст. н. е. трон Візантійської імперії посів молодий імператор Михайло III. Його мати, імператриця Теодора, була заслана до монастиря, а її коханця Теоктиста замордували. Змову, що мала на меті усунути від влади Теодору й посадовити на трон Михайла, очолив дядько Михайла — Барда — розумний і амбітний чоловік. Молодий і недосвідчений базилевс Михайло опинився в оточенні інтриганів, убивць і розпусників. У цей небезпечний час він потребував довіреного радника, отож подумав про Базилія, свого найкращого

друга. Базилій не мав досвіду ні в урядуванні, ні в політиці, — власне, він був головним імператорським конюхом, але раз у раз підтверджував свою любов і вдячність.

Вони познайомилися за кілька років до того: Михайло саме відвідував стайню, коли кінь-неук зірвався. Базилій, простий молодий конюх із селянського роду з Македонії, врятував Михайлові життя. Сила й відвага молодого конюха глибоко запали в душу Михайлові, і він тут-таки призначив нікому не відомого об'їзного на посаду головного конюха. Михайло ущедряв його милостями й подарунками, і незабаром вони стали нерозлучними друзями. Базилія відрядили вчитися до найкращої школи у Візантії, і селюк перетворився на освіченого й вишуканого царедворця.

Тепер Михайло був імператором і потребував лояльної людини. Хто ж інший міг стати в нього камергером і головним радником, як не молодик, що всім йому завдячує?

Усьому потрібному для роботи Базилія можна було навчити, і Михайло любив його, як брата. Попри поради тих, хто рекомендував набагато обізнанішого Барду, Михайло обрав свого друга.

Базилій добре вчився і незабаром уже давав поради імператорові з усіх державних питань. Єдиною проблемою були гроші, бо Базилію їх постійно бракувало. Знайомство з розкішшю візантійського двору зробило його жадібним до вигод, пов'язаних із владою. Михайло подвоїв, а потім потроїв йому платню, зарахував його до вельмож і одружив із власною коханкою Євдокією Інгеріною. Імператор за будь-яку ціну хотів утримати довіреного друга і радника. Але неприємності були попереду.

Барда мав ранг кесаря, і Базилій переконав Михайла, що цей чоловік занадто амбітний. Сподіваючись, що зможе контролювати небожа, Барда за допомогою змови допоміг йому посісти трон, а тепер знов удався до змови, щоб спекатися Михайла й коронуватися самому. Базилій підмовляв імператора Михайла, і той, нарешті, погодився вбити дядька. Під час великих кінних перегонів Базилій підійшов до Барди в натовпі та вбив його ножом. Незабаром Базилій звернувся з проханням призначити його кесарем замість Барди, щоб контролювати все в державі і приборкати заколот. Прохання задовольнили.

Щоб мати хорошого ворога, вибери друга: він знає, куди вдарити.
Діана де Пуатьє (1499—1566 рр.), коханка короля Франції Анрі II

Щоразу, заповнюючи вакансію, я породжую сотню невдоволених і одного невдячника.
Луї XIV (1638—1715 рр.)

Щодо мене, то мене не раз обдурювала людина, яку любив над усе і в любові якої я був цілком упевнений. І тому вважаю, що варто любити й цінувати когось понад інших згідно з його чеснотами і заслугами, але не слід довіряти цій спокусливій пастці дружби понад міру, аби потім не шкодувати.

Балдасар Кастільйоне (1478—1529 рр.)

Таким чином, влада і багатство Базилія лише зростали, і через кілька років Михайло, перебуваючи у фінансовій скруті через марнотратство, попросив його частково сплатити свої багаторічні борги. Михайло був шокований і вражений, коли Базилій із безвинним виглядом відмовив йому. Тоді імператор збагнув, що потрапив у халепу: колишній парубок-конюх мав більше грошей, більше союзників у війську та сенаті і, зрештою, більше влади, ніж сам базилевс. Через кілька тижнів, після нічної п'ятики, Михайло прокинувся в оточенні солдатів. Базилій спостерігав, як вони ножами вбивали імператора. Потім, проголосивши себе імператором, він проїхав верхи вулицями Візантії, вимахуючи довгим списом, на вістря якого була настромлена голова його колишнього благодійника і найкращого друга.

ЗМІЯ, СЕЛЯНИН І ЧАПЛЯ

Змія, за якою гналися мисливці, прохала селянина врятувати їй життя. Щоб сховати її від переслідувачів, селянин сів навпочіпки і дав змії заповзти собі в живіт. Але, коли небезпека минула і селянин попросив змію вийти назовні, та відмовилася. Усередині було тепло і безпечно. Дорогою додому селянин побачив чаплю, підійшов до неї і пошепки розповів, що сталося. Чапля сказала йому сісти навпочіпки й тужитися, щоб вивергнути змію. Коли з'явилася голова змії, чапля вхопила її, витягла і вбила. Селянин боявся, що отрута змії могла залишитися в його нутрощах, і чапля йому сказала, що вилікуватися від отрути змії можна, якщо зварити і з'їсти шість білих птахів. «Ти — біла птаха, — сказав селянин, — тож почнімо з тебе!» Він ухопив чаплю, засунув її в мішок і поніс додому, де повісив його й розповів дружині, що сталося. «Дивуюся з тебе, — відповіла дружина. — Пташка допомогла тобі звільнитися від зла у твоєму череві, власне, врятувала тобі життя, а ти зловив її й кажеш, що вб'єш». Вона поспіхом випустила пташку — і та полетіла геть. Але при цьому чапля видовбала жінці очі.
Висновок: Коли побачите, що вода тече нагору, — це означає, що хтось відплачує за добро.

Африканська народна казка

Тлумачення

Михайло III поставив на почуття вдячності, яке, на його думку, Базилій мав до нього. Звичайно, він мав би служити якнайкраще, бо був зобов'язаний імператорові багатством, освітою, становищем. Щойно Базилій опинився при владі, він отримував усе, чого забажав, і це зміцнювало дружбу обох чоловіків. Лишень у скруті, коли імператор побачив нахабну посмішку на обличчі Базилія, він збагнув свою згубну помилку. Михайло створив монстра. Він дав змогу йому занадто наблизитися до влади, і Базилій зажадав більшого, просив і отримував, що заманеться, аж нарешті зробив те, що багато хто робить у такій ситуації: люди забувають про одержані блага й уявляють, що буцімто досягли успіху самотійно.

Тієї миті, коли Михайло збагнув це, він іще міг урятувати власне життя, але дружба й любов приховують від людини її власні інтереси. Ніхто не вірить, що друг може зрадити. І Михайло не вірив аж до того дня, коли його голова опинилася на списі.

Господи, захисти мене від друзів, а про ворогів я подбаю сам.

Вольтер (1694—1778 рр.)

Дотримання закону

Протягом кількох сторіч після падіння династії Хань (222 р. н. е.) китайська історія розвивалася за давньою схемою почергових жорстоких і кривавих переворотів. Військовики змовлялися вбити слабого імператора, замінюючи його потім на Троні Дракона сильним генералом. Генерал засновував нову династію, коронував себе на імператора. Щоб убезпечити себе, він вимордовував своїх же товаришів генералів. Проте через кілька років ситуація повторювалася: нові генерали повставали та своєю чергою вбивали його або його синів. Бути імператором Китаю означало бути самотнім в оточенні зграї ворогів — це був найменш владний і безпечний пост у державі. 956 року генерал Чжао Куаньїнь став імператором династії Сун. Він знав про свої шанси, зокрема про те, що за рік-два його можуть убити. Як він міг зруйнувати цю традицію? Ставши імператором, Чжао звелів улаштувати бенкет на пошану нової династії й запросив найвпливовіших армійських командирів. Коли вони випили багато

вина, він відпустив варту й усіх гостей, крім генералів, які злякалися, що зараз їх усіх переб'ють. Натомість він звернувся до них: «Цілий день я тремчу від страху, не тішить мене ні застілля, ні відпочинок у ліжку. Бо хто ж із вас не мріє про трон? Я не піддаю сумніву вашу відданість, але якщо хтось із ваших підлеглих, що хочуть багатства і влади, силоміць надягатиме на вас жовтий халат імператора, — ви відмовитеся?» П'яні генерали, побоюючись за своє життя, заявляли, що вони не винні й лояльні. Але імператор Сун міркував інакше: «Найкраще проживати свої дні, мирно втішаючись багатством і шаною. Якщо ви згодні відмовитися від займаних постів, я готовий дати вам гарні маєтки й чудові домівки, де ви насолоджуватиметеся в товаристві співців і дівчат».

Уражені генерали зрозуміли, що замість життя, сповненого тривоги і боротьби, імператор Сун пропонує їм багатство і безпеку. Наступного дня всі генерали подали у відставку й вирушили до подарованих Суном маєтків.

Одним ударом Чжао перетворив зграю «дружніх» вовків, які любісінько зрадили б його, на отару далеких від влади покірних ягнят.

Проте багато хто вважає, що мудрий державець повинен при нагоді завбачливо провокувати певну ворожість, аби, придушивши її, збільшити свою велич. Державці, особливо нові, більше довіри й користі мають від тих людей, до яких на початку правління ставилися з підозрою, ніж від тих, кому спочатку довіряли. Пандольфо Петруччі правив Сієнською республікою, спираючись більше на тих, кого раніше підозрював.

Нікколо Мак'явеллі (1469—1527 рр.)

Брахман, великий знавець Веди, який став також чудовим лучником, пропонує свої послуги гарному другові, який тепер — король. Брахман вигукує, побачивши короля: «Визнай мене, свого друга!» Король презирливо відповів: «Авжеж, ми колись були друзями, але наша дружба ґрунтувалася на владі, яку ми тоді мали... Я дружив із тобою, добрий брахмане, бо це слугувало моїй меті. Бідний не може бути другом багатому, дурень — розумному, боягуз — сміливому. Давній друг — кому він потрібний? Лише дві сановиті людини з однаковими статками можуть домовлятися про дружбу або шлюб, а не багатій і злидар... Давній друг — кому він потрібний?»

Махабхарата, III ст. до н. е.

Протягом кількох наступних років Сун продовжував кампанію забезпечення свого правління. 971 року правитель Лю з Південної Хань здався йому після багатьох років опору. На подив Лю імператор дав

Йому ранг при імперському дворі й запросив до палацу скріпити вином їхню дружбу. Приймаючи кубок, який запропонував йому імператор Сун, правитель Лю вагався, побоюючись, що в ньому отрута. Він вигукнув: «Злочини вашого підлеглого, безумовно, заслуговують на кару смерті, але я благаю Вашу Величність змилюватися наді мною. Я насправді не наважуюся випити це вино». Імператор Сун розсміявся, забрав у Лю кубок і випив вино. Отрути не було. Відтоді Лю став його найбільш відданим і лояльним другом.

На той час Китай розділився на багато дрібних держав. Коли Шен Шу, правитель однієї з них, зазнав поразки, міністри радили імператорові Суну ув'язнити бунтівника. Вони показали документи на підтвердження того, що Шу — змовник, який хоче вбити Суна. Проте, коли Шен Шу відвідав імператора, той прийняв його з почеснями. Він дав йому пакунок, який сказав відкрити на півдорозі додому. Шен Шу так і вчинив і знайшов у пакунку документи, що підтверджували його участь у змові. Він зрозумів, що імператор Сун знав про його підступні плани, проте не покарав його. Така великодушність підкорила Шен Шу, і він також став одним із найбільш лояльних васалів Суна.

Тлумачення

Китайське прислів'я порівнює друзів зі щелепами і зубами небезпечної тварини: якщо ви необачні, вас зжують. Імператор Сун знав, які щелепи йому загрожують, коли сидів на троні: армійські «друзі» пережували б його, наче кусень м'яса, а, якби він вижив, «друзьяки»-урядовці спожили б його на вечерю. Імператор Сун не домовлявся з «друзьями», а відкупився від генералів чудовими маєтками й тримав їх на віддалі. Краще так спекатися їх, ніж убивати, бо інакше інші генерали зажадали б помсти. І не треба морочитися з «друзьяками»-міністрами. Однаково їм довелося б здебільшого випити відомий кубок отруєного вина.

Підберіть бджолу з доброти, і ви пізнаєте межі доброти.

Прислів'я суфіїв

Люди радше відплачують за зло, ніж за добро, бо вдячність — тягар, а помста — насолода.

Тацит (бл. 55—120 р. н. е.)

Сун не покладався на друзів, а використовував одного за одним ворогів, перетворюючи їх на набагато надійніших підлеглих. Друг сподівається на дедалі більшу ласку, і його переповнює заздрість, а колишні вороги ні на що не надіялися й отримали все. Людина, яка уникла гільйотини, справді щиро вдячна і піде світ за очі заради того, хто її помилував. З часом колишні вороги стали відданими друзями Суна.

Так Сунові вдалося порушити традицію переворотів, насильства і громадянських воєн. Династія Сун правила Китаєм понад 300 років.

Виступаючи з промовою в розпал громадянської війни, Авраам Лінкольн говорив про жителів півдня, як про ближніх, які припустилися помилки. Літня дама докоряла йому за те, що він не назвав їх зятими ворогами, яких треба знищити. «Пані, — відповів Лінкольн, — хіба я не знищую ворогів, роблячи їх своїми друзями?»

Ключі до влади

У скрутні цілком природно хотіти скористатися допомогою друзів. Світ сповнений жорстокості, а друзі її пом'якшують. Та й ви їх знаєте.

Навіщо покладатися на чужинця, якщо поруч друг?

Проблема в тому, що часто-густо ви ідеалізуєте друзів. Вони часто погоджуються з вами, аби не сперечатися. Друзі приховують свої неприємні риси, щоб уникнути образ. Вони силують регочуть із жартів один одного. Оскільки чесність рідко зміцнює дружбу, ви можете так і не дізнатися, що насправді відчуває ваш друг. Друзі скажуть, що їм до вподоби ваші вірші, захоплюватимуться вашою музикою, заздритимуть за ваш смак до одягу, — може, це правдиві почуття, але найчастіше — ні.

Коли вирішуєте найняти друга на роботу, ви поступово довідуєтеся про риси, які він приховував. Хоч як дивно, рівновагу порушує ваш добрий учинок. Людям подобається вважати, що начебто їм має таланти. Така доброта може обтяжувати людину, бо це означає, що все — завдяки дружбі, а не за власні заслуги. Така ніби поблажливість дошкуляє людині. Ображеність виявляється помалу: трохи більше щирості, то там, то там спалахи жалю й заздрості, і не стямитесь, як дружба згасне. Що більше ласки й подарунків для оживлення дружби, то менше вдячності у відповідь.

Невдячність має давню історію. Вона так яскраво виявлялась упродовж сторіч, а люди й далі її недооцінюють — диво та й годі. Краще бути напоготові. Якщо ви не сподіваєтеся на вдячність друзів, то приємно здивуєтесь, якщо вони виявлять свою вдячність.

ПРО КОРИСТЬ ВІД ВОРОГІВ

Якось тиран Гієрон, розмовляючи з одним зі своїх ворогів, почув докір, що в нього погано пахне з рота. Потім добрий тиран, трохи невдоволений собою, повернувся додому й дорікнув дружині: «Чому ти ніколи мені про це не казала?» Жінка, проста, цнотлива і гречна пані, відповіла: «Пане, я думала, що в усіх чоловіків таке дихання». З цього можна зробити висновок про те, що про вади відчутні, очевидні й тілесні, тобто усім відомі, ми швидше дізнаємося від ворогів, аніж від друзів або ближніх.

Плутарх (бл. 45—127 р. н. е.)

Проблема з використанням або найманням друзів у тому, що це неминуче обмежує вашу владу. Другом рідко буває той, хто найкраще може вам допомогти. Зрештою, знання і компетентність значно важливіші, ніж дружні почуття. (У Михайла III прямо під носом був чоловік, який дав би слушну пораду й зберіг би йому життя — ним був Барда.)

В усіх робочих ситуаціях потрібна певна дистанція між людьми. Ви намагаєтесь працювати, а не дружити. Приязність (справжня чи удавана) лише все заплутує. Тож ключ до влади — це здатність судити, хто найкраще здатний просувати ваші інтереси за всіх обставин.

Дружіть із друзями, але працюйте з кваліфікованими і компетентними. З другого боку, вороги — це нерозроблена золота жила, яку слід навчитися використовувати. Коли Талейран, міністр закордонних справ Наполеона, вирішив 1807 року, що його зверхник веде Францію до руїни і що час його змінити, він розумів небезпечність змови проти імператора. Йому потрібний був партнер, спільник. На кого з друзів він міг би покластися в такій справі? Він вибрав Жозефа Фуше, очільника таємної поліції, найбільш ненависного свого ворога, який навіть намагався його вбити. Талейран знав, що їхня колишня ненависть може сприяти емоційному примиренню. Він знав, що Фуше ні на що не сподівався від нього — навпаки, він робитиме усе, щоб довести Талейранові, що гідний його вибору: людина, яка має що доводити, зрушить гори для вас. Зрештою, він знав, що його стосунки з Фуше спиратимуться на взаємний інтерес, і особисті почуття не стануть на заваді. Вибір виявився бездоганим; хоча змовникам не вдалося

скинути Наполеона, союз таких могутніх і несподіваних партнерів викликав зацікавлення до справи — почала ширитися опозиція імператорові. Відтоді Талейран і Фуше плідно співпрацювали. При першій-ліпшій нагоді йдуть із ворогом на мирову і переманять його до себе на службу.

Як сказав Лінкольн, ви знищуєте ворога, перетворюючи його на друга. 1971 року під час війни у В'єтнамі Генрі Кіссинджер був метою невдалої спроби викрадення. До змовників зокрема належали відомі антивоєнні активісти — священики брати Берриган, ще чотири католицькі священики і чотири черниці. Не інформуючи секретну службу та міністерство юстиції, Кіссинджер домовився про приватну зустріч із трьома ймовірними викрадачами в суботу зранку. Він їх причарував, пояснивши, що виведе більшість американських солдатів із В'єтнаму до середини 1972 року. Вони подарували йому значки «Викрадіть Кіссинджера», а один із них подружився з ним на довгі роки і кілька разів зустрічався ще особисто. Це не був одноразовий прийом: Кіссинджер як політик намагався працювати з тими, хто не погоджувався з ним. Колеги розповідають, що йому краще велося з його ворогами, ніж із друзями.

Ми стаємо ледачими, якщо навколо нас нема ворогів. Ворог, що ходить назирці, загострює наш розум, зосереджує й робить обачними. Тож іноді краще залишити ворога ворогом, не намагаючись зробити його своїм другом або союзником.

Мао Цзедун розглядав конфлікт як ключ до влади. 1937 року японці увірвалися в Китай, перервавши громадянську війну між комуністами Мао та їхніми ворогами націоналістами.

Частина комуністичних лідерів боялася, що японці знищать їх, і пропонувала, аби з японцями билися націоналісти, а комуністи тим часом відновлять свої сили. Мао не погоджувався: японці, либонь, не зможуть перемогти й довго окупувати таку країну, як Китай. А коли вони підуть, виявиться, що комуністи «заіржавіли» без боротьби протягом кількох років і їм буде важко поновити війну з націоналістами. А війна з таким грізним ворогом, як японці, може стати чудовим навчанням для погано одягнутої й організованої армії комуністів. План Мао був схвалений і спрацював: на час остаточного відступу японців комуністи були загартовані в боях, і це допомогло їм перемогти націоналістів.

Через багато років гість із Японії спробував вибачитися перед Мао за вторгнення його країни в Китай. Мао перервав його: «Радше я маю подякувати вам за це». Він пояснив, що без гідного супротивника людина або група не може стати сильнішою.

Стратегія Мао постійного конфлікту має кілька основних складників. По-перше, будьте певні, що з часом ви переможете. Не починайте боротьбу, якщо не переконані в перемозі, як Мао був упевнений у перемозі над японцями. По-друге, якщо немає ворогів, іноді слід вибрати зручну мету, навіть зробивши ворогом друга. Мао постійно застосовував цю тактику в політиці. По-третє, використайте ворогів, щоб відобразити свої цілі громадськості, навіть подаючи це, як боротьбу добра зі злом. Мао, власне, розпалював розбіжності Китаю з СРСР і США. Він уважав, що без конкретного ворога його народ утратить розуміння китайського комунізму. Чітко окреслений ворог — аргумент набагато переконливіший на вашу користь за будь-які слова. Нехай присутність ворога не вибиває вас із колії — набагато краще мати одного-двох явних опонентів, ніж не знати, де зачаївся ваш ворог. Заради влади людина вітає конфлікт, використовуючи ворогів для зміцнення своєї репутації як стійкого бійця, на якого можна покласти в непевний час.

Образ: Щелепи Невдячності. Знаючи, що станеться, якщо сунете палець у пащу лева, ви постараетесь цього не робити. Щодо друзів такого застереження нема, але якщо ви візьмете їх на роботу, вони з невдячності з'їдять вас живцем.

Авторитетна думка. Знайте, як використовувати ворогів собі на користь. Треба навчитися хапати меч не за вістря, бо поріжетеся, а за руків'я, що дасть змогу вам боронитися. Розумний має більше користі від ворогів, ніж дурень від друзів.

(Бальтасар Грасіан, 1601—1658 рр.)

Зворотний бік

Хоча назагал краще не змішувати службу з дружбою, бувають випадки, коли друг корисніший за ворога. Наприклад, людина при владі часто повинна виконувати брудну роботу, але її ліпше зробити чужими руками. Для цього найкраще підійдуть друзі, бо вони ладні ризикувати через приязнь до вас. Або якщо ваші плани не втілилися, друга можна зробити цапом-відбувайлом. До такого трюку, як «падіння фаворита», часто вдавалися королі й суверени: вони приписували свою помилку

найближчому другові при дворі, бо нікому й на думку не спаде, що вони навмисне жертвували друзями. Звичайно, розігравши цю карту, ви втрачаєте друга назавжди. Тож краще приберегти роль офірного ягняти для когось не дуже близького.

Нарешті, проблема співпраці з друзями в тому, що розмиваються межі й субординація, які потрібні на роботі. Проте, якщо обидва партнери розуміють цю небезпеку, друга можна використати дуже ефективно. Але слід бути обачним: пильнуйте за появою таких ознак емоційних розладів, як заздрість і невдячність. У царині влади немає стабільності, і навіть найближчих друзів можна перетворити на найлютіших ворогів.

Закон 3. Приховуйте свої наміри

*СУДЖЕННЯ*Тримайте людей ні в сих ні в тих і в невіданні, ніколи не розкриваючи свої карти. Якщо вони не знатимуть, що у вас на меті, вони не зможуть приготуватися до свого захисту. Заженіть їх у тісний кут, напустіть туману, і, коли вони збагнуть ваші наміри, буде надто пізно.

Частина I. Замість реальних речей уводьте людей в оману, щоб збити їх на манівці

Якщо в процесі вашого обдурювання хтось щось запідозрить, усе втрачено. Не давайте людям можливості ні про що здогадатися: збивайте їх на манівці пустими словами. Удавайте щирість, надсилайте неоднозначні сигнали, напускайте туману. Якщо люди не зможуть відрізнити справжнє від удаваного, вони не вгадають вашу реальну мету.

Порушення закону

Протягом кількох тижнів Нінон де Ланкло, горезвісна французька куртизанка XVII століття, терпляче вислуховувала маркіза де Севін'є про перипетії його упадків за прекрасною, але неприступною юною графинею. На той час Нінон було шістдесят два роки і вона надто добре зналася на питаннях кохання, а маркізові виповнилося тільки двадцять два, він був безнадійний невіглас щодо сердечних романів. Спочатку Нінон тішили оповідки маркіза про його помилки, але, урешті-решт, це їй набридло. Будь-яка дурість дратувала її, а надто коли це стосувалося спокушання жінки, і вона вирішила взяти молодика під своє крило. По-перше, йому слід було зрозуміти, що це війна і чарівна графиня була цитаделлю, яку він мав узяти в облогу, як на війні зробив би генерал. Кожен крок треба планувати і здійснювати з максимальною увагою до деталей.

Пояснюючи маркізові, з чого почати, Нінон казала йому спілкуватися з графинею з байдужим виглядом, дотримуючись певної дистанції. Далі вона порадила, аби наступного разу, залишившись наодинці з графинею, маркіз довірився їй як друг, а не потенційний коханець. Це щоб збити її з пантелику.

Нінон планувала на перспективу. Заплутавши графиню, треба було змусити її ревнувати. Під час наступної зустрічі на великому святі в Парижі маркіз мав з'явитися в супроводі гарної молодої супутниці. У красуні були не менш чарівні подружки, тож тепер графиня скрізь бачила б маркіза в оточенні найприголомшливіших паризьких панночок. Графиня не тямитиметься від ревнощів, бо побачить, як на маркіза полюють інші. Маркізові важко було второпати науку Нінон, але вона терпляче пояснювала, що жінка, яка цікавиться чоловіком, хоче бачити, що ним цікавляться й інші жінки. Це не лише надає йому ваги, але й дає більше задоволення вирвати його з чужих рук.

Щойно заінтригована графиня почне ревнувати, настане час заманити її в засідку. Виконуючи інструкції Нінон, маркіз почав пропускати заходи, на яких графиня сподівалася його зустріти. Натомість він несподівано з'являвся в тих салонах, де раніше не бував, але які часто відвідувала графиня. Він ставав для неї непередбачуваним. Маркіз зіб'є її з пантелику, а це вже перший крок до принаджування.

На виконання плану пішло кілька тижнів. Нінон стежила за прогресом дій маркіза: через свою мережу вивідачів вона дізнавалася, що графиня гучніше сміється з його жартів, уважніше прислухається до його

оповідок. Вона чула, що графиня раптом почала розпитувати про нього. Друзі розповідали, що на світських заходах графиня визирала маркіза, стежила за ним. Нінон була переконана, що молода жінка підпадає під його чари. Ще кілька тижнів, може, місяць-два, але якщо все йтиме гладенько, цитадель упаде.

Через кілька днів маркіз був із візитом у графині. Вони залишилися наодинці. Раптом він перемінився: діяв імпульсивно, а не за планом Нінон, ухопив руки графині і освідчився їй. Вона ніби знітилася — він чекав на іншу реакцію. Графиня стала холодно ввічливою, а тоді вибачилась і відійшла. До кінця вечора вона намагалася не зустрічатися з ним поглядом і не вийшла до нього попроситися. Під час кількох наступних візитів йому відповідали, що її немає вдома. Коли нарешті вона прийняла його, обоє почувалися ніяково і незручно. Дія чарів закінчилася.

Тлумачення

Нінон де Ланкло знала все про мистецтво кохання. Видатні тогочасні письменники, мислителі й політики були її коханцями, як-от Ларошфуко, Мольєр, Рішельє. Спокушання було для неї грою, яку треба було вести вміло. Із віком її популярність зростала, і найвпливовіші родини Франції надсиляли до неї синів для навчання у справах кохання.

Нінон знала, що чоловіки й жінки дуже різні, але у зваблюванні їхні почуття однакові: у глибині душі вони відчують, коли їх зваблюють, але коряться, бо їм приємно йти за кимось. Приємно попустити віжки й дозволити комусь повести себе в невідомі краї. Але у зваблюванні все тримається на сугестії. Не можна оголошувати про свої наміри і відверто про них висловлюватись. Людям треба навіювати помилку. Аби вони стали керованими, їх треба ввести в оману. Удайте, що ви зацікавилися іншим чоловіком або жінкою, а тоді прикиньтесь, ніби вам байдуже тощо. Такі схеми збивають із пантелику й збуджують. Щоб ваші жертви покійно йшли за вами, їх треба збентежити і заплутати.

Подивіться на цю історію з погляду графині: після кількох ходів маркіза вона відчула, що він грає у якусь гру, але ця гра розважала її. Вона не знала, куди він веде її, але то байдуже. Його кроки інтригували

її, примушували здогадуватися, що буде далі; вона навіть насолоджувалася своїми ревностями і сум'яттям, бо іноді будь-яке почуття краще, ніж нудьга. Може, в маркіза були внутрішні мотиви, як у більшості чоловіків. Але їй кортіло почекати й подивитись, і, мабуть, якби це потривало довше, їй було б уже байдуже, про що йому насправді йшлося.

Щойно маркіз вимовив фатальне слово «кохання» — усе змінилося. Скінчилася гра з її ходами, а залишилася прямолінійна пристрасть. Виявилися його наміри: він її спокушав. Усе зроблене ним постало в новому світлі. Усі його залицяння здавалися тепер потворними й підступними. Графині було прикро: її використали. Двері зачинилися, аби ніколи більше не відчиняться.

Уникайте репутації ошуканця, хоча без ошуканства сьогодні й неможливо прожити. Нехай найбільшим підступом буде приховування того, що здається підступом.

Бальтасар Грасіан (1601—1658 рр.)

Дотримання закону

1850 року молодий Отто фон Бісмарк, 35-річний депутат прусського парламенту, був на зворотному пункті своєї кар'єри. На порядку денному стояло об'єднання кількох держав (зокрема і Пруссії), на які поділена була Німеччина, і війна з Австрією, могутньою сусідкою на півдні, яка сподівалася, що Німеччина залишиться слабкою і конфліктною країною, а тому погрожувала інтервенцією, якщо держави спробують об'єднатися. Принц-регент Вільгельм був спадкоємцем прусського короля і виступав за війну. Парламент його підтримав, ладний провести військову мобілізацію. Проти виступали чинний король Фрідріх Вільгельм IV і його міністри, які вважали за краще не загострювати стосунків із потужною Австрією.

Упродовж своєї кар'єри Бісмарк був лояльним і навіть пристрасним адептом могутньої і владної Пруссії. Він мріяв про об'єднання Німеччини, про війну з Австрією і приниження країни, що так довго підтримувала роздробленість Німеччини. Колишній солдат, він уважав війну славетною справою.

Цей чоловік згодом скаже: «Найважливіші проблеми часу будуть вирішені не промовама і резолюціями, а залізом і кров'ю».

Пристрасний патріот і любитель військової слави, Бісмарк усе-таки виголосив промову в парламенті в розпал військової лихоманки, що вразила тих, хто її чув. «Горе урядовцям, — сказав він, — які розпочинають війну, не маючи такої причини, яка залишиться важливою навіть після закінчення війни! Після закінчення війни ви інакше подивитеся на ці проблеми. Чи вистачить вам тоді мужності звернутися до селянина, який дивиться на спалене господарство, до каліки, до батька, який утратив дітей?» Бісмарк говорив не лише про божевілля війни, але, що найдивніше, вихваляв Австрію і виправдовував її дії. Це було всупереч тому, що він відстоював раніше. Наслідки не забарилися. Бісмарк проти війни? І що б це могло означати? Інші депутати не знали, на чий бік стати, кілька з них змінили думку під час голосування. У результаті король і його міністри перемогли, війни вдалося уникнути.

Через кілька тижнів після ганебної промови Бісмарка король, вдячний йому за підтримку миру, призначив його міністром кабінету. Через кілька років Бісмарк став прем'єр-міністром Пруссії. У цій ролі він привів свою країну і миролюбного короля до війни з Австрією, зруйнувавши колишню імперію і заснувавши потужну німецьку державу на чолі з Пруссією.

Тлумачення

1850 року, готуючи свою промову, Бісмарк зробив належні розрахунки. По-перше, він відчув, що, пруське вояцтво, яке поступалося іншим арміям Європи, на той час не було готове до війни і що Австрія могла б перемогти, тоді це означало б катастрофу для майбутнього. По-друге, якби війну було програно, а він її підтримав, його кар'єра опинилася б під загрозою. Король і консервативні міністри хотіли миру, Бісмарк хотів влади. Для цього йому довелося збити людей із пантелику, запропонувавши мету, яка самому була не до душі. Якби це сказав хтось інший, він би піддав його насмішці. Йому вдалося обдурити цілу країну. Завдяки такій промові король зробив Бісмарка міністром, і далі він швидко зайняв пост прем'єра, одержавши посадові повноваження зміцнювати пруське вояцтво, а далі — зробити те, чого завжди прагнув: принизити Австрію і об'єднати Німеччину на чолі з Пруссією.

Звичайно, Бісмарк був найрозумнішим державцем в історії, майстром стратегії та обману. У цьому випадку його справжні наміри не розгадав ніхто. Якби він розкрив свої справжні наміри й пояснив, що зараз краще зачекати, а воювати варто пізніше, його ніхто не підтримав би, бо наразі більшість пруссаків жадала війни й помилково вважала, що їхня армія краща за австрійську. Якби він почав грати на руку королеві, претендуючи на пост міністра в обмін на підтримку мирної політики, то теж програв би: король не довіряв би його амбіціям і сумнівався б у його щирості.

Учинивши цілком нещиро й посилаючи облудні сигнали, він увів усіх в оману, приховав свою мету й домігся всього, чого хотів. Така-то сила приховування намірів.

Ключі до влади

Більшість людей — це розгорнута книга. Вони кажуть, що відчують, висловлюють свої думки при кожній нагоді, розповідають про свої плани й наміри. Вони чинять так із кількох причин. По-перше, це і просто, і природно — хотіти побалакати про свої почуття й плани на майбутнє. Доводиться силувати себе, щоб контролювати свій язик і що він каже. По-друге, багато хто вірить, що щирістю й відкритістю вони підкорюють серця і демонструють свою добродушність. Такі люди дуже помиляються. Щирість — тупий інструмент, який більше поранить, ніж відріже. Щирістю можна й скривдити. Розсудливіше стежити за словами, кажучи людям те, що вони хочуть почути, а не грубу й потворну правду про те, що ви відчуваєте або думаєте. Важливіше те, що через безоглядну відкритість ви стаєте настільки передбачуваними й зрозумілими, що вас майже неможливо поважати або боятися, а владі не потрібна людина, яка не може викликати такі емоції.

Якщо ви прагнете влади, негайно відкладайте убік чесність і вчіться мистецтву приховувати власні наміри. Опануйте його — і завжди будете на висоті. В основі уміння приховувати наміри — загальновідома властивість людської натури: ми насамперед довіряємо тому, що бачимо. Ми не можемо жити, сумніваючись у реальності того, що бачимо і чуємо, — нас виснажує і жахає думка про те, що за видимим ховається ще щось. Тому приховувати наміри відносно легко.

Просто подражніть людей нібито бажаним об'єктом, своєю метою, і вони сприймуть видиме за реальність. Щойно їхні очі зосередяться на оманливому, вони не розгледять справжню мету. Спокушаючи, подавайте суперечливі сигнали — то бажання, то байдужість, — і люди не лише зіб'ються з пантелику, але й зажадають заволодіти вами. Ефективною тактикою відвернення уваги може бути підтримка ідеї або справи, що суперечать вашим почуттям. (Бісмарк дуже вдало використав цей прийом у промові 1850 року.) Більшість повірить, що ви передумали, бо надто незвичний вигляд має легка гра з поглядами і цінностями. Те саме стосується будь-якого обману: удайте, ніби хочете чогось, що насправді вас не цікавить, і вороги підуть хибним слідом, припускаючись помилок у розрахунках.

Під час війни за іспанську спадщину 1711 року герцог Мальборо, головнокомандувач англійської армії, хотів зруйнувати базовий французький форт, що боронив магістральний шлях на Францію. Але він знав, що, коли його зруйнує, французи збагнуть його наміри — просуватися вглиб країни тим шляхом. Тому він лише захопив форт і розмістив там частину військ, ніби планував використати його для якихось своїх цілей. Французи атакували форт, і герцог дав змогу їм здобути його. Повернувши собі форт, французи самі зруйнували його, бо вважали, нібито герцог планував використати укріплення. Коли форт було зруйновано, шлях лишився без прикриття, і Мальборо вільно увійшов до Франції.

Використовуйте цю тактику в такий спосіб: приховуйте наміри, але без потайливості (бо це викликає недовіру), просторікуючи про свої бажання й цілі, але не про справжні. Таким чином поцілите одним пострілом одразу трьох зайців: ви здаєтеся привітними, відкритими, гідними довіри; ви приховуєте наміри і змушуєте конкурентів гайнувати час, збиваючи їх із пантелику.

Іще один потужний інструмент уводити людей в оману — псевдощирість. Люди легко сприймають щирість за чесність. Не забувайте, що вони найперше довіряють видимості, а оскільки вони цінують чесність і хочуть вірити в чесність оточення, то навряд чи засумніваються у вас або побачать вас наскрізь. Удаючи віру у власні слова, ви надаєте їм великої ваги. Так Яго обдурив і знищив Отелло: маючи глибокі почуття, він щиро переймався ймовірною невірністю Дездемони, тож як Отелло міг не вірити Яго? Так само видатний

шахрай Жовтий Хлопчина Вайл водив за ніс простаків. Здавалося, він так вірив у справжність підробки, якою крутив їм перед очима (фальшиві акції, вихвалання коня на перегонах), що не можна було йому не вірити. Важливо, звичайно, не передати куті меду. Щирість — непростий інструмент: виявлення надмірних пристрастей може викликати підозру. Будьте виваженими і переконливими, бо вашу хитрість швидко розгадають.

Щоб зробити псевдощирість ефективною зброєю, що допомагає приховати наміри, підтримуйте віру в чесність і прямоту як важливі соціальні цінності. Дбайте про максимальну публічність. Підкреслюйте вашу позицію з цього питання, час від часу висловлюючи потрібну думку (зрозуміло, якимсь безглуздя, що не стосується справи). Міністр Наполеона Талейран майстерно завойовував довіру людей, повідомляючи їм нібито таємницю. Така удавана довіра — обман — давала потім змогу домогтися реальної довіри з боку іншої особи.

Пам'ятайте: найкращі дурисвіти роблять усе можливе, щоб замаскувати свій обман. Вони вдають чесних людей в одному місці, щоб приховати нечесні вчинки деінде. Чесність — це ще одне ошуканство в їхньому арсеналі зброї.

Частина II. Використовуйте димову завісу, щоб приховати свої дії

Хитрість — найкраща стратегія, але й найкращі шахрайства потребують димової завіси, щоб відвернути увагу людей від ваших справжніх цілей. Добродушна зовнішність, як і непроникне обличчя покериста, часто є досконалою димовою завісою, що приховує ваші наміри за чимось зручним і знайомим. Якщо вести простака звичною стежкою, він і не зчується, як утратить у вашу пастку.

Дотримання закону I

1910 року такий собі пан Сем Гізил із Чикаго продав свій складський бізнес приблизно за один мільйон доларів. Він став пенсіонером, який іще працював, і управителем власної нерухомості, але в душі сумував за давніми днями свого дилерства. Якось до його офісу прийшов молодий чоловік на ім'я Джозеф Вайл, який хотів купити помешкання,

виставлене Гізілом на продаж. Гізил пояснив умови: ціна становить 8000 доларів, але наразі треба тільки сплатити аванс 2000 доларів. Вайл сказав, що подумає до ранку, але вранці він прийшов і запропонував сплатити повністю 8000 доларів готівкою, якщо Гізил зачекає кілька днів, доки Вайл завершить свою поточну аферу. Хоча Гізил і був пенсіонером, що працював, але залишався тямущим бізнесменом, і йому було цікаво, як Вайл так швидко дістане готівкою таку суму (сьогодні це 150 000 доларів). Здавалося, Вайл уникнув відповіді й хутко змінив тему, проте Гізил наполягав. Нарешті, після запевнень у нерозголошенні, Вайл розповів йому таке.

ЄГУ ПОБИВАЄ ПРОРОКІВ БОВВАНА ВААЛА

І зібрав Єгу весь народ і сказав до них: «Ахав мало служив Ваалові, Єгу служитиме йому більше! А тепер покличте до мене всіх пророків Ваала, усіх, хто служить йому, та всіх священників. Нехай нікого не бракуватиме, бо в мене велика жертва для Ваала. Кого не буде, тому смерть!» А Єгу зробив це підступом, щоб вигубити тих, хто служить Ваалові.

І сказав Єгу: «Оголошіть святкові збори для Ваала!» І вони оголосили.

І розіслав Єгу посланців по всьому Ізраїлю. І посходилися всі, хто служить Ваалові, і не зостався ніхто, хто не прийшов би. І прибули вони до Ваалового дому, і переповнився Ваалів дім від входу до входу. І сказав він тому, хто над царською роздягальнею: «Винеси одяг для всіх тих, хто служить Ваалові». І той виніс їм. І ввійшов Єгу та Йонадав, Рехавів син, до Ваалового дому, і сказав до Ваалових служителів: «Пошукайте й подивіться, щоб не був тут із вами ніхто з Господніх слуг, а тільки ті, хто служить Ваалові».

І ввійшли вони, щоб принести жертви та всеспалення. А Єгу поставив собі назовні вісімдесят осіб і сказав: «Кожен, у кого хтось утече з тих людей, що я ввів на ваші руки, віддасть своє життя за життя того!»

Скінчивши приносити всеспалення, Єгу сказав до бігунів та до старшин: «Увійдіть і повбивайте їх, нехай ніхто не вийде!» І повбивали їх вістря меча, і покидали їх ті бігуни та старшини. Потому пішли до міста Ваалового дому. І повиносили вони священні стовпи, що були в будинку, і спалили їх. І розбили вони Ваалового боввана, і розбили Ваалів дім, та й зробили з нього нечисте місце, і так є аж до сьогодні.

Старий Заповіт, 2 Цар., 10:18—28

Дядько Вайла був секретарем об'єднання фінансистів-мультимільйонерів. 10 років тому ці заможні джентльмени придбали задешево мисливський будиночок у Мічигані. Кілька років будиночком не користувалися, й тому було вирішено його продати. Дядькові Вайла доручили хоч щось виторгувати за нього. Із багатьох причин, цілком вагомих, дядько роками зазнавав кривди від мільйонерів, і ось тепер є шанс відігратися на них. Він вирішив продати нерухомість за 35 000

доларів підставній особі (яку Вайл мав знайти). Фінансисти були надто заможні, щоб перейматися такими цінами. А підставна особа потім перепродасть майно за справжню ціну — приблизно 155 000 доларів. Прибуток від перепродажу дядько, Вайл і третя особа поділять між собою. Усе легально і для доброї справи — для дядькової помсти. Для Гізила цього було достатньо, він волів стати підставним покупцем. Вайлові не хотілося його втягувати, але Гізил не відступав: його підбурювала перспектива урвати трохи грошей плюс невеличка пригода. Вайл пояснив, що для завершення афери Гізилу довелося б внести 35 000 доларів готівкою. Мільйонер Гізил відповів, що він тільки клацне пальцями — і гроші будуть. Нарешті Вайл здався й погодився влаштувати зустріч Гізила, дядька й фінансистів у Гейлсбургу, штат Іллінойс.

У потягу до Гейлсбурга Гізил познайомився з дядьком, показним чоловіком, і вони пристрасно обговорили деталі справи. Вайл також узяв із собою компаньйона череваня Джорджа Гроса. Вайл пояснив Гізілові, що він працював тренером із боксу, а Грос — перспективний боксер-професіонал, а із собою він узяв Гроса, щоб тримати того у формі. Грос не дуже був схожий на перспективного боксера — сивий, черево пиворіза, але Гізил настільки переймався аферою, що не звернув уваги на брезклого чоловіка.

У Гейлсбурзі Вайл із дядьком пішли по фінансистів, залишивши Гізила чекати в готельному номері з Гросом, який одразу одягнув боксерський костюм. Грос розпочав бій із тінню, а Гізил лише позирив на нього. Думками Гізил був далеко й не звернув уваги на те, як почав важко дихати боксер після кількох хвилин управління, хоча його стиль здавався цілком пристойним. За годину з'явилися Вайл, його дядько і фінансисти — група імпозантних чоловіків у модних костюмах. Зустріч пройшла успішно, і фінансисти погодилися продати будиночок Гізілові, який уже переказав 35 000 доларів до місцевого банку. Завершивши цю дрібну махінацію, фінансисти вмостилися на своїх стільцях зручніше й почали гомоніти про великий бізнес, раз у раз згадуючи Дж. П. Моргана, ніби були з ним запанібрата. Нарешті один із них помітив боксера в кутку номера. Вайл пояснив, що він там робив. Один фінансист зауважив, що в його оточенні теж є боксер, і назвав його. Вайл зареготав і заявив, що Грос легко відправить того в нокаут. Розмова переросла в суперечку. У розпалі Вайл запропонував

побитися об заклад. Фінансисти радо пристали на пропозицію й пішли готувати свого боксера до бою наступного дня.

Щойно вони пішли, дядько почав вичитувати Вайлові в присутності Гізила: у них недостатньо грошей для закладу, і щойно фінансисти про це дізнаються, його виженуть із роботи. Вайл перепросив за цю неприємність, але в нього був план: він добре знав того боксера і те, що його можна дешево підкупити й забезпечити перемогу Гросові. «Але де ж узяти гроші на заклад?» — не вгавав дядько. І тут утрутився Гізил. Він не хотів ставити під загрозу свою махінацію і запропонував власні 35 000 доларів як частину закладу. Навіть якщо їх утратить, то зателеграфує, аби переказали більше грошей, адже після перепродажу мисливського будиночка він свій зиск одержить. Дядько й небіж подякували йому. Для суперечки вистачить їхніх 15 000 доларів і 3500 доларів Гізила. Увечері, спостерігаючи за репетицією змови обох боксерів у готельному номері, Гізілові не давали спокою думки про виграш від бою боксерів і продажу будиночка.

Бій відбувся наступного дня в спортзалі. Вайл дав готівку, яку замкнули для надійності в скриньці. У номері все йшло за планом. Фінансисти похмуро спостерігали за недолугістю свого боксера, і Гізил уже підраховував свій легкий виграш. Раптом боксер фінансистів сильно ударив Гроса в обличчя, і той опинився в ноқдауні. Коли він упав додолу, з рота його бризнула кров. Він закашлявся і завмер. Один із фінансистів, колишній лікар, помацав йому пульс: Грос був мертвий. Мільйонери запанікували: треба було забиратися геть, доки не прибула поліція, бо їх усіх могли звинуватити у вбивстві.

Переляканий Гізил дав драла із залу й хутчій до Чикаго, ладний уже забути про ті 35 000 доларів, бо це дрібниця порівняно зі звинуваченням у вбивстві. Він більше не хотів бачити ні Вайла, ні інших учасників афери.

Після втечі Гізила Грос самотужки підвівся. Кров, що пирснула з рота, була зі схованої за щокою кульки з курячою кров'ю і гарячою водою. Усю аферу придумав Вайл, більше відомий як Жовтий Хлопчина, один із найкреативніших шахраїв в історії. Він розділив 35 000 доларів між фінансистами і боксерами (також колегами-шахраями), що було непоганою винагородою за кілька днів роботи.

НЕПОМІТНО ПЕРЕПЛИСТИ ОКЕАН СЕРЕД БІЛОГО ДНЯ

Це означає створити зовнішню подобу, просякнуту атмосферою чи враженням чогось знайомого, усередині якої стратег може потай маневрувати...

«36 стратегій», цит. за: Томас Клірі «Японське військове мистецтво», 1991 р.

Тлумачення

Жовтий Хлопчина намітив Гізила як простака задовго до планування афери. Він знав, що афера з боксом — ідеальний спосіб швидко й напевно виманити в Гізила гроші. Він також розумів, що шансів зацікавити Гізила боксерським боєм немає. Тому йому довелося до часу приховувати свої наміри і змістити центр уваги, створивши димову завісу у вигляді продажу мисливського будиночка.

У потязі й готельному номері Гізил обмірковував майбутню махінацію, можливість здобути легкі гроші та невимушено поспілкуватися з багатіями. Повз його увагу пройшло те, що Грос у поганій формі і вік у нього вже не молодечий. Така відволікальна сила димової завіси. Гізил поринув у бізнесову махінацію, і тому його увагу було легко переспрямувати на боксерський матч, але сталося це тільки тоді, коли було вже запізно помічати деталі, які виказували Гроса. Зрештою, результат матчу вирішував підкуп, а не фізичний стан боксера. І Гізила настільки вразила ілюзія смерті боксера, що йому вже було не до грошей.

Тож із афери Жовтого Парубка можна зробити такий висновок: знайомий зовнішній вигляд поза підозрою — чудова димова завіса. Ідіть до мети за допомогою нібито цілком пересічної ідеї — ділова афера, фінансова інтрига. Увага простака розсіяна, підозри приспані. І тоді ви помалу виводите його на потрібну стежину, на якій він безпорадно зісковзне до вашої пастки.

Виконання закону 2

У середині 1920-х років впливові воєначальники Ефіопії зрозуміли, що молодий аристократ на ім'я Хайле Селассіє, він же Рас Тефері, випереджає їх і незабаром зможе проголосити себе їхнім лідером, уперше за багато десятиріч об'єднавши країну. Більшість його суперників не могли збагнути, як цій худорлявій, м'якій людині вдалося всіх перемогти. Але вже 1927 року Селассіє зміг по одному

викликати воєначальників до Аддис-Абеби, щоб вони заявили про свою лояльність і визнали його лідером.

Одні поспішали, інші вагались, і лише один, Діджазмач Балча із Сідамо, наважився не коритися Селассіє. Запальний Балча був великим воїном і вважав нового лідера слабким і недостойним. Він демонстративно не з'являвся в столиці. Урешті-решт Селассіє з властивою йому ввічливою, але твердою манерою наказав Балчі прибути. Воєначальник вирішив скоритися, але так, щоб не дати претендентові посісти ефіопський трон: він неквапом прибуде до Аддис-Абеби з десятитисячною армією; такої сили достатньо, щоб гарантувати свою безпеку, а можливо, і розв'язати громадянську війну. Розмістивши військо в долині за три милі від столиці, він чекав, немов король. Селассіє доведеться прийти до нього.

Селассіє справді надіслав емісарів, які запросили Балчу на бенкет на його пошану. Але Балча був недурний і знав історію, знав, що колишні вожді й королі Ефіопії використовували бенкети як пастки. Щойно він туди прибуде й вип'є, Селассіє арештує його або вб'є. Аби натякнути, що він розуміє ситуацію, Балча погодився прибути на свято, але тільки в супроводі 600 особистих охоронців — добре озброєних найкращих солдатів, готових захищати його і себе. На подив Балчі, Селассіє дуже люб'язно відповів, що вважатиме за честь прийняти в себе таких воїнів.

Дорогою на бенкет Балча попередив солдатів не напиватись і бути обачними. Коли вони прибули до палацу, Селассіє радо їх привітав. Він прислухався до Балчі, ставився до нього так, ніби вкрай потребував його підтримки і співпраці. Але Балча не піддався чарам і попередив Селассіє, що, коли він не повернеться в табір до ночі, його військо почне наступ на столицю. Селассіє зреагував так, ніби образився через недовіру. Коли під час бенкету підійшов час співати пісні на пошану ефіопських лідерів, він дозволив оспівувати лише воєначальника із Сідамо. Балчі здалося, що Селассіє з переляку побоюється великого воїна, якого неможливо ошукати. Відчувши зміну, Балча вирішив, що задаватиме тон у майбутньому.

Проти вечора Балча рушив із солдатами до свого табору під гучні заохочувальні крики і салют. Озираючись через плече на столицю, Балча будував свою стратегію, уявляючи, як через кілька тижнів його солдати пройдуть столицею із тріумфальним маршем, як поставлять

Селассіє на місце, тобто або ув'язнять, або вб'ють. Але, побачивши власний табір, Балча збагнув, що сталося щось жахливе. Там, де раніше до обрїю стояли барвисті шатра, тепер пустка і жевріють погашені вогнища. Що за диявольська магія?

Свідок розповів Балчі, що сталося. Під час бенкету велике військо на чолі із союзником Селассіє підкралося до армії Балчі бічною дорогою, яку він не помітив. Військо, проте, не збиралося починати бій: знаючи, що Балча почує гомін битви і поквартиться на відсіч зі своїми 600 охоронцями, Селассіє озброїв своїх вояків кошиками із золотом і готівкою. Вони оточили воїнів Балчі й скупили всю зброю. Тих, хто відмовлявся, швидко залякали. За кілька годин уся армія Балчі була роззброєна, і солдати розбіглися, куди очі бачать.

Зрозумівши, що йому загрожує, Балча вирішив іти маршем на південь зі своїми 600 солдатами, щоб там перегрупуватися, але та сама армія, що роззброїла його вояків, заблокувала дорогу. Альтернатива — похід на столицю, але там Селассіє зібрав велику армію для оборони. Як шахіст, Селассіє прораховував усі ходи Балчі й поставив йому мат. Уперше в житті Балча капітулював. Для спокутування пихи та амбіцій він погодився піти до монастиря.

Тлумачення

За довге правління Селассіє ніхто не зміг зрозуміти його до кінця. Ефіопам подобаються жорсткі лідери, але Селассіє, з його виглядом м'якої миролюбної людини, протримався довше за всіх. Він не бував злим або нетерплячим, принаджував жертв солодкими усмішками, заколисував своїм шармом і лестоцями, перш ніж на них напасти. У ситуації із Балчею Селассіє зіграв на обачності й підозрі чоловіка, що бенкет виявиться пасткою, що й справдилося — тільки не так, як той вважав. Те, як Селассіє вгамував страхи Балчі, дозволивши привести на бенкет свою охорону, ушанувавши його, давши йому відчуття, нібито в нього все під контролем, створило густу димову завісу, аби приховати справжні події, що сталися за три милі від столиці. Пам'ятайте: параноїків і обачних обдурити найпростіше. Постарайтеся прихилити їх до себе в одній царині, і це буде димовою завісою, що заступить їм зір в іншій царині, а це дасть змогу непомітно підкрастися

й завдати нищівного удару. Помічний або вдавано щирий жест чи визнання вищості іншої особи — чудові відволікальні прийоми. Правильно розташована димова завіса — потужна зброя. Завдяки їй м'який Хайле Селассіє знищив ворога без єдиного пострілу.

Не недооцінюйте владу Тефері. Він скрадається, як миша, але щелепи в нього, як у лева.

(Останні слова Балчі із Сідамо перед відходом до монастиря)

Ключі до влади

Якщо ви вірите, буцімто шахраї — колоритна публіка, що заморочує голову брехнями й вигадками, то ви помиляєтеся. Найбільші шахраї мають доброзичливий і непримітний вигляд і не привертають до себе уваги. Вони знають, що екстравагантні слова й жести викликають підозру. Тож вони свій задум подають як щось звичне, банальне, нешкідливе. В афері Жовтого Парубка Вайла із Семом Гізілом звичним був бізнес. В ефіопському випадку це були оманливі лестощі Селассіє, бо саме на таке сподівався Балча від слабшого воєначальника.

Щойно ви приспали увагу простаків чимось знайомим, вони не помітять обдурювання в себе за спиною. Це пояснює проста істина: ситуативно люди можуть зосередитися лише на чомусь одному. Їм надто складно уявити, що облеслива і нешкідлива людина, з якою вони мають справу, може водночас щось замишляти. Що сіріший і густіший дим у завісі, то краще він приховує ваші наміри. За допомогою обману й прийомів шахрайства, розглянутих у першому розділі, ви активно відвернете увагу людей, а димовою завісою приспите жертв, зваблюючи їх у свої тенета. Це гіпнотизує і щонайкраще приховує ваші наміри.

Найпростіша форма димової завіси — вираз обличчя. За безвиразною, банальною зовнішністю можна приховувати будь-яке бузувірство. Цією зброєю досконало володіли найвідоміші можновладці в історії. Кажуть, що у Франкліна Делано Рузвельта було непроникне обличчя. Барон Джеймс Ротшильд протягом усього життя маскував свої справжні думки привітними усмішками і невиразним виглядом. Стендаль писав про Талейрана: «Це обличчя ніяк не можна було

вважати його барометром». Генрі Кісінджер за столом переговорів своїм монотонним голосом, безвиразним поглядом і нескінченним переліком подробиць доводив опонентів до сліз: коли їхні очі скляніли, він раптом ошелешував їх цілим списком сміливих вимог. Захоплені зненацька, вони легко піддавалися тиску. Ситуацію пояснює один підручник із гри в покер: «Гарний покерист рідко очолює гру. Замість цього він виявляє байдужість, і з виразу його обличчя нічого не можна прочитати; це вводить в оману і заплутує опонентів, даючи йому змогу краще зосередитись».

Концепція димової завіси добре піддається адаптації, її можна використовувати на різних рівнях на основі психологічних засад відвертання уваги і зведення на манівці. Одна з найбільш ефективних димових завіс — *шляхетний жест*. Людям хочеться вірити в щирість нібито благородних учинків, бо вірити приємно. Вони рідко помічають, наскільки оманливими можуть бути такі жести.

Арт-дилер Джозеф Дювін мав якомось поважну проблему. У мільйонерів, які дорого платили Дювінові за картини, майже не залишилося місця на стінах, а в разі зростання податків на спадок вони могли припинити купувати в нього. Вирішенням проблеми стала галерея мистецтва у Вашингтоні (округ Колумбія), яку Дювін допоміг створити в 1937 році, умовивши Ендрю Меллона подарувати музею свою колекцію.

Національна галерея стала для Дювіна чудовим прикриттям. За одним махом його клієнти уникали податків, звільняли місце на стінах для нових придбань і зменшували кількість картин на ринку, спричиняючи зростання цін. Водночас багатії створювали собі імідж добродійників. Наступною ефективною димовою завісою був *патерн*, тобто певна послідовність дій, які спонукали жертву повірити, нібито ви й надалі так чинитимете. Патерн формується на основі психології передбачення: наша поведінка схематизується в патерни, принаймні нам подобається так думати.

1878 року американський грабіжник барон Джей Ґулд створив фірму, яка почала загрожувати монополії телеграфної компанії «Вестерн Юніон». Директори «Вестерн Юніон» вирішили відкупити фірму Ґулда. На це потрібна була чимала сума, але їм хотілося позбутися дразливого конкурента. Проте через кілька місяців Ґулд знову порушив це питання, нарікаючи, що з ним учинили нечесно. Він створив ще одну фірму, щоб конкурувати з «Вестерн Юніон» і щойно

придбаною ним компанією. Історія повторилася: аби змусити його замовкнути, «Вестерн Юніон» купив і цю фірму. Незабаром патерн почав спрацьовувати втретє, але тепер Гулд пішов на знищення компанії: він розпочав криваву війну за поглинання фірми і, врешті, здобув повний контроль над «Вестерн Юніон». Він створив патерн, що змусив директорів компанії хибно думати, ніби його мета — вигідні продажі за великі гроші. Щойно відкупившись, вони заспокоїлись і не помітили, що, власне, йшлося про вищі ставки. Патерн потужний тим, що вводить іншу особу в оману й примушує очікувати щось інше, ніж те, що ви робите насправді.

Іще одна психологічна слабкість, яку можна використати для створення димової завіси, — видиме сприймати як реальність: відчуття, що якщо хтось ніби належить до вашої групи, то він і насправді повинен до неї належати. Тому найефективніший прийом — мімікрія. Це простий трюк: ви зливаєтеся зі своїм оточенням. Що краще ви мімікруєте, то менше підозр викликаєте. Під час сумновідомої Холодної війни 1950—1960-х років чимало британських державних чиновників передавали секретну інформацію радянцям. Багато років їм це сходило з рук, бо вони були свої люди, вчилися у відповідних школах та інститутах, чудово вписувались у середовище своїх товаришів по навчанню, службі. Мімікрія — досконала димова завіса для шпигунства. Що краще ви мімікруватимете, то легше вам буде приховувати свої наміри.

Пам'ятайте: потрібні терпіння та покора, щоб притлумити яскраві барви, надягти маску непомітності. Не засмучуйтеся, якщо доведеться носити невиразну маску, бо часто саме невиразність вабить до вас інших і надає вам вигляду владної людини.

Образ: овеча шкура.
Вівця не грабує,
вівця не обдурює,
вівця — напрочуд
тупа і покірна.
З овечою шкурою на спині
лис легко пройде
до курника.

Авторитетна думка. Чи чули ви коли-небудь про досвідченого генерала, який хоче захопити цитадель зненацька й сповіщає про свій

план ворогові? Приховуйте мету і не афішуйте свій поступ. Не розкривайте масштаби своїх задумів доти, доки можливий опір, доки битва не закінчена. Перемагайте ще до оголошення війни. Тобто вдавайте тих воєначальників, чиї справжні наміри відомі лише спустошеним країнам, через які вони вже пройшли (*Нінон де Ланкло, 1623—1706 pp.*).

Зворотний бік

Ні димова завіса, ні відволікальні маневри, ні вдавана щирість або інші хитрощі не приховують ваші наміри, якщо у вас репутація дурисвіта. А з плином часу і досягненням успіху дедалі важче маскувати свою підступність. Усі знають про ваші обмани, і якщо ви й далі вдаватимете наївність, то ризикуєте стати затятим лицеміром, що значно обмежить вам простір для маневру. У такому разі краще все визнати і здаватися чесним крутієм. Із вашої щирості дивуватимуться, і ви, що найдивніше, зможете й далі шахраювати.

З віком Фінеас Тейлор Барнум, король обману ХІХ століття, примирився зі своєю репутацією великого шахрая. Якось він організував у Нью-Джерсі полювання на американських зубрів, найнявши індіанців та імпортувавши кількох зубрів. Він розрекламував полювання як справжню подію, але все виявилось дивовижною імітацією. Проте мисливці не розлютились і не зажадали повернення грошей, а просто порозважались. Вони знали про витівки Барнума. У такому крутієвстві — секрет його успіху, і за це його любили. Цей випадок став Барнуму наукою, він перестав приховувати свої трюки і навіть розписав свої обмани в скандальній автобіографії. Як писав К'еркегор: «Світ хоче обманюватися».

І насамкінець, хоча й варто з доброзичливим і пересічним виглядом відвертати увагу від своїх цілей, але інколи доцільною відволікальною тактикою є яскравий і виразний жест. Видатні європейські шарлатани й блазні ХVІІ—ХVІІІ століть обдурювали присутніх за допомогою гумору й розваг. Засліплені прекрасним шоу, глядачі не помічали справжні наміри шарлатана. Так, зірковий шарлатан в'їжджав до містечка в чорній кареті, запряженій вороними. За ним тяглися блазні, канатохідці й найкращі конференсьє, закликаючи людей на показ

еліксирів і псевдоліків. Шарлатан подавав цю розвагу як важливий бізнес, який насправді полягав у продажу еліксирів і псевдоліків. Звичайно, спектакль і атракціони — чудовий спосіб приховати наміри, але нескінченно повторювати цей прийом не можна. Публіка втомлюється, стає підозрілою і врешті-решт починає розуміти, що діється. І справді, шарлатанам доводилося швиденько переїздити з містечка до містечка, доки не дійшла чутка про те, що ліки не діють, а розваги — трюк. З другого боку, владні люди з невиразною зовнішністю — Талейрани, Ротшильди, Кісінджери — можуть довіку на тому самому місці практикувати свої обмани. Їхні трюки рідко набридають оточенню й викликають підозри. Отже, яскравою димовою завісою треба користуватися обережно і лише за сприятливих обставин.

Закон 4. Завжди кажіть менше, ніж це необхідно

СУДЖЕННЯ Коли намагаєтеся вразити людей своїми словами, то пам'ятайте: що більше ви наговорите, то більше здаватиметеся пересічними і позбавленими реального впливу. Навіть сказані банальності можуть здаватися оригінальними, якщо будуть нечіткими, незавершеними і загадковими. Впливові особи справляють враження і лякають тим, що недоговорюють. Що більше ви говорите, то ймовірніше скажете якусь дурницю.

Порушення закону

Гней Марцій, відомий також як Коріолан, був видатним військовиком, героєм у Давньому Римі. У першій половині V ст. до н. е. він переміг у багатьох важливих битвах, знову й знову рятуючи місто від лиха. Більшість часу він перебував на полі бою, тож мало римлян його знали, і він був радше легендарною особою. 454 р. до н. е. Коріолан вирішив, що час використати свою репутацію й стати політиком. Він узяв участь у виборах на високий пост консула.

За традицією, на самому початку передвиборної кампанії кандидати на цю посаду виступали з публічною промовою, і, вийшовши до народу, Коріолан почав показувати десятки шрамів, отриманих ним за 17 років оборони Рима.

Мало хто з натовпу почув щось із довгої промови, а от шрами як доказ його доблесті й патріотизму зворушили людей до сліз. Здавалося, успіх Коріоланові забезпечений.

Коли ж настав день голосування, Коріолан прийшов на форум у супроводі всього сенату і римських патриціїв, аристократів. Простих містян неприємно вразила ця зухвала демонстрація впевненості в день виборів.

Тоді Коріолан знову промовив, звертаючись переважно до заможних містян, які його супроводжували. Слова його були високодумні й зарозумілі. Претендуючи на більшість голосів, він вихваляв свої військові звитяги, похмуро жартував на адресу патриціїв, гнівно звинувачував опонентів, просторікував про багатства, які ще принесе Риму. Цього разу люди слухали: вони досі не втямили, що легендарний воїн був іще й звичайнісіньким хвальком.

У період своїх невдач 1944 року Майкл Арлен (кіносценарист) подався до Нью-Йорка. Щоб утопити свою журбу, він відвідав знаменитий ресторан «21». У фойє Майкл наштовхнувся на Сема Голдвіна, який дав йому якусь непрактичну пораду, ніби треба купувати скакунів. У барі Арлен зустрів Луїса Барта Маєра, давнього знайомого, який поцікавився його планами на майбутнє. «Я щойно говорив із Семом Голдвіном...» — почав Арлен. «Скільки він вам запропонував?» — урвав його Маєр. «Замало», — ухильно відповів сценарист. «А вас влаштує 15 000 на тридцять тижнів?» — запитав Маєр. Цього разу без вагань. «Атож», — відповів він.

Кліфтон Фейдимен, «Брунатна книжечка анекдотів», вид. 1985 р.

Одна з історій, яку часто розповідають про Кіссинджера..., стосується доповіді, над якою протягом багатьох днів працював Лорд Вінстон. Подавши доповідь Кіссинджеру, він отримав її назад із зауваженням: «На краще ви не здатні?» Лорд переписав, відредагував і подав її знову. Доповідь удруге повернулася із тим самим питанням. Переписавши її ще раз і отримавши те саме запитання від Кіссинджера, Лорд вибухнув: «Хай йому грець, так, на краще я не здатний!» На це Кіссинджер відповів: «Гаразд, мабуть, цього разу я її прочитаю».

Волтер Айзексон «Кіссинджер», 1992 р.

Новина про другу промову Коріолана швидко поширилася Римом, і містяни масово пішли на вибори, щоб проголосувати проти нього. Зазнавши поразки, Коріолан із гіркотою повернувся на поле бою і

заприсягся помститися простолюду, який проголосував проти нього. Через кілька тижнів до Рима прибула велика партія зерна. Сенат збирався безкоштовно роздати його народу, але, коли сенатори готувалися розпочати голосування з цього приводу, з'явився Коріолан й узяв слово. Він доводив, що роздача зерна погано вплине на місто. Кілька сенаторів прислухалися, і голосування про розподіл зависло в повітрі. Коріолан не зупинився на цьому: він перейшов до осуду самої ідеї демократії, вимагав позбутися представників народу — трибунів — і передати стерно влади патриціям.

Коли народ почув про останню промову Коріолана, обурення не мало меж. До сенату послали трибунів із вимогою, щоб Коріолан з'явився перед народом. Він відмовився. У місті почалися заворушення. Сенат, побоюючись народного гніву, проголосував за роздачу зерна. Трибуни заспокоїлися, але люди наполягали, щоб Коріолан виступив перед ними й вибачився. Якщо він покається й надалі триматиме свою думку при собі, йому дозволять повернутися на поле бою.

Коріолан востаннє з'явився перед народом, який слухав його в зосередженій тиші. Він почав повільно і м'яко, але поступово ставав дедалі різкішим. Він навіть удався до образ! Його тон був зухвалий, вираз обличчя зневажливий. Що далі він промовляв, то зліші ставали люди. Зрештою, його змусили замовкнути.

Порадившись, трибуни засудили Коріолана до смерті й наказали магістратам негайно повести його на Тарпейську скелю й скинути додолу. Юрба зраділа й підтримала вирок. Проте втрутилися патриції, і смертний вирок було замінено на довічне вигнання. Довідавшись, що найбільший військовий герой Рима більше ніколи не повернеться до міста, народ на вулицях не стримував радісних емоцій. Такого святкування ніхто не бачив, навіть коли перемагали чужоземне військо.

Тлумачення

Перш ніж Коріолан узявся до політики, його ім'я викликало подив. Його бойові звершення свідчили про неабияку мужність. Містяни мало знали про нього і пов'язували з його іменем різні легенди. Але щойно він вийшов до римських громадян і сказав, що думає, уся велич і таємниця щезли. Він вихвалявся й погрожував, як солдафон. Ображав і ганьбив народ, наче відчував загрозу та невпевненість. Раптом люди

збагнули, що уявляли його зовсім іншим. Для тих, хто хотів вірити в героя, розрив між легендою та реальністю виявився великим розчаруванням. Що більше Коріолан говорив, то слабшим здавався. Це була людина, яка не контролює свої слова, не контролює себе і не варта поваги.

Король (Луї XIV) повністю засекречує державні справи. Міністри відвідують раду, але він довіряє їм свої плани лише після того, як все обміркує й остаточно вирішить. Шкода, що ви не можете бачити короля. Вираз його обличчя непроникний, очі, як у лиса. Державні справи він обговорює лише з міністрами в Раді. Звертаючись до царедворців, він згадує тільки їхні привілеї або обов'язки. Навіть найбільш фривольні його висловлювання звучать як одкровення пророка.

Примі Вісконті; цит. за Луї Бертран «Луї XIV», 1928 р.

Якби Коріолан поменше балакав, люди не мали б приводу ображатися на нього, бо не знали б його справжніх почуттів. Він зберіг би свою сильну ауру, був би, без сумніву, обраний на консула і зміг би реалізувати свої антидемократичні цілі. Але не кожен може не давати волю такому звіру, як язик. Він постійно намагається вибратися з клітки, і, якщо його не приборкати, вирветься на волю вам на біду. Влада не стає сильнішою там, де розкидають скарби слів.

Устриці повністю розкривають своїки, коли місяць уповні. Коли краб це бачить, він кидає всередину камінчик або водорість, — своїки не зможуть закритися і краб живиться устрицею. Така доля тих, хто надто відкриває рот, віддаючи себе на поталу слухачеві.

Леонардо да Вінчі (1452—1519 р.)

Дотримання закону

При дворі Луї XIV вельможне панство й міністри цілодобово обговорювали проблеми держави. Вони радилися, сперечалися, створювали й розривали альянси, знов сперечалися, доки не наставав вирішальний момент: обирали двох із них, щоб представити різні позиції самому Луї, який ухвалював остаточне рішення. Обравши тих двох, можна було ще посперечатися: як сформулювати проблеми? Що сподобається Луї, а що роздратує? У який час дня краще представникам звертатися до нього і в якій частині Версальського палацу? Який при цьому вираз має бути в них на обличчі?

Безвідповідальні слова підданих часто мають глибше коріння, ніж спогад про погані вчинки...

Покійний граф Есекс сказав королеві Єлизаветі, що її режим так само спотворений, як і її туша. Це коштувало йому голови. Його зазнало не повстання, а ота промова.

Сер Волтер Релі (1554—1618 рр.)

Нарешті, коли всьому дали раду, наставала доленосна мить. Обоє якомога делікатніше наближались до Луї і, коли з'являлася нагода звернутися до нього, ґрунтовно розповідали про проблему, розтлумачуючи деталі.

Луї мовчки вислуховував із загадковим виразом на обличчі. Коли обоє закінчували виклад своєї позиції й запитували думку короля, він звертав на них свій погляд і казав: «Я подумаю». І йшов собі геть. Нічого більше про це ні міністри, ні царедворці не чули від короля. Результат вони бачили через кілька тижнів, коли він щось ухвалить і почне діяти. З ними він більше не радився.

Тлумачення

Луї XIV був дуже небагатослівний. Найвідоміше його зауваження «Держава — це я» — дуже стисла і промовиста думка. У відповідь на всі звернення він вимовляв сумнозвісну лаконічну фразу: «Я подумаю».

Луї не завжди був таким. Замолоду він любив поговорити, милуючись власним красномовством. Мовчазним він навчився бути пізніше, і цю позицію або маску він використовував, щоб виводити з рівноваги підлеглих. Ніхто не знав, що він насправді думає або яка буде його реакція. Ніхто не намагався обдурити його, кажучи те, що, на їхню думку, він хотів почути, бо ніхто *не знав*, що він насправді хотів почути. Вони продовжували говорити, а він мовчав, довідуючись дедалі більше про них, аби згодом із превеликим успіхом використати цю інформацію проти них.

Зрештою, через мовчання Луї всі постійно перебували в страху і йшли в нього на повідку. Це була одна з основ його влади. Луї де Рувруа писав: «Ніхто краще за нього не знав ціну словам, усмішці, навіть погляду. У ньому все мало цінність, бо він витворював свою впливовість, що посилювалася скупістю на слова».

Ключі до влади

У багатьох аспектах влада — це гра зовнішності, і якщо ви говорите менше, ніж треба, то неunikно здаватиметеся більшим і могутнішим, ніж насправді. Ваше мовчання викликатиме в людей незручності.

Люди — це машини, які інтерпретують і пояснюють. Їм треба знати, що ви думаєте. Якщо ви контролюєте те, що виявляєте, вони не зможуть досягнути ні ваші наміри, ні вашу значущість.

Тихі відповіді та мовчання змусять їх перейти до оборони, і вони враз візьмуться заповнювати тишу різними коментарями, розкриваючи цінну інформацію про себе і свої слабкості. Після зустрічі з вами в них залишиться відчуття, ніби їх обікрали, і дорогою додому вони обмірковуюватимуть кожне ваше слово. Така посиленна увага до ваших коротких коментарів лише збільшить вашу владу.

Малослів'я потрібне не лише королям і політикам. У житті що менше ви говорите, то глибшими і загадковішими здаєтеся. Замолоду художник Енді Воргол зробив відкриття, що неможливо змусити людей чинити по-вашому, сказавши їм про це. Вони зроблять щось проти вас, зведуть нанівець ваші бажання і не коритимуться вам, а лише суперечитимуть. Якось він сказав другові: «Я зрозумів, що людина одержує більше влади, коли мовчить».

Згодом Воргол успішно застосовував цю стратегію. Його інтерв'ю нагадували пророкування: він казав щось невиразне і незрозуміле, а інтерв'юер мусив напружувати мозок, аби збагнути глибину найчастіше безглузких фраз. Воргол рідко говорив про свої твори, даючи змогу іншим інтерпретувати їх. Він розповідав, що навчився цього прийому в майстра головоломок Марселя Дюшана, іншого художника ХХ століття, який рано зрозумів: що менше він говорить про свої твори, то більше людей обговорює їх. А що більше вони їх обговорювали, то вищою ставала їхня вартість.

За допомогою малослів'я ви створюєте ілюзію значення і сили. Що менше говорите, то менший ризик сказати дурницю або щось небезпечне. 1825 року новий цар Микола I посів російський трон. Відразу почався заколот на чолі з лібералами, які вимагали

модернізувати країну, щоб виробництво і структура суспільства узгоджувалися з європейськими стандартами. Брутально придушивши заколот (повстання декабристів), Микола I засудив одного з привідців Кіндрата Рилєєва до страти. У день страти Рилєєв стояв під шибеницею із зашморгом на шиї. Люк відкрився, але через те, що Рилєєв смикався, мотузка порвалася, і він упав на землю. За тих часів такі події вважали знаком провидіння чи волі неба, і людину, яка в такий спосіб уникла страти, прощали. Коли Рилєєв підвівся на ноги, побитий і обдертий, але з вірою в те, що уник смерті, то вигукнув до юрби: «Бачите, у Росії нічого не можуть зробити до пуття, навіть мотузку!».

Гонець негайно подався до Зимового палацу з новиною про невдале повішання. Роздратований таким прикрим розвитком подій, Микола I узявся вже підписувати прощення. Аж раптом цар спитав гінця: «А Рилєєв щось сказав після цього дива?» «Ваша величносте, — відповів той, — він сказав, що в Росії не вміють зробити навіть мотузку». «У такому разі, — сказав цар, — доведімо протилежне». І порвав папір із прощенням. Наступного дня Рилєєва повісили вдруге. Цього разу мотузка не розірвалася.

Висновок: сказаного й сокирою не вирубаєш. Стежте за своїми словами. Будьте особливо обережні із сарказмом: хвилиenne задоволення від уїдливих слів може переважити ціна, яку ви за це заплатите.

Образ:
Дельфійський оракул.
Коли до оракула
приходили відвідувачі,
жриці промовляли
кілька таємничих слів, які здавалися
сповненими значення й ваги.
Усі корилися словам оракула,
бо вони мали владу над життям і смертю.

Авторитетна думка: «Ніколи не починайте ворухити губами і зубами, доки це не зробили підлеглі. Що довше я мовчу, то швидше інші починають ворухити губами і зубами. Доки вони це роблять, я можу зрозуміти справжні їхні наміри... Якщо суверен не таємничий,

міністри знайдуть можливість і далі брати» (Хань Фей, китайський філософ, III ст. до н. е.).

Зворотний бік

Іноді буває, що мовчати нерозумно. Мовчання може викликати підозру, навіть почуття небезпеки, особливо у зверхників. Туманний або двозначний коментар може спричинити до небажаних інтерпретацій. Мовчання і малослівність слід використовувати обережно і лише у відповідній ситуації. Інколи розумніше вдавати двірського блазня, який клеїть дурня, але знає, що він розумніший за короля. Він базікає без угаву й розважає натовп, і нікому на думку не спаде, що не такий уже він і телепень.

Часом слова можуть бути димовою завісою для потрібного вам обману. Заволодіваючи увагою слухача, ви можете гіпнотизувати його. Що більше ви просторікуєте, то менше він підозрює вас. Балакунів сприймають не як людей підступних і здатних до маніпуляцій, а як безпомічних і нехитрих. Це зворотний бік мовчазної політики можновладців: вам простіше буде обдурювати людей, якщо більше балакатимете й удаватимете слабшого й не такого тямущого, яким мали б бути.

Закон 5. Чимало залежить від репутації — бережіть її ціною життя

СУДЖЕННЯ Репутація — наріжний камінь влади. За допомогою репутації ви можете налякати і перемогти. Щойно вона похитнеться, ви стаєте вразливими до нападів зусібіч. Ваша репутація має бути незаперечною. Зважайте на можливі напади і завчасно давайте відсіч. Тим часом учіться нищити ворогів, помічаючи вади в їхній репутації. А тоді відступіться і віддайте їх на поталу громадській думці.

Виконання закону 1

Під час Війни трьох королівств у Китаї (207—265 рр. н. е.) великий полководець Чжуге Лян, що командував армією королівства Шу, вирядив війська до далекого табору, а сам із невеликою кількістю солдатів залишився в містечку. Раптом прибігли вартові з тривожною звісткою, що наближається вороже 150-тисячне військо під командуванням Сими Ї. Ситуація Чжуге Ляна із сотнею солдатів здавалася безнадійною. Ворог, зрештою, захопить знаменитого воїна.

Лян не оплакував гірку долю і не гаяв час на з'ясування, як його захопили, а наказав солдатам поховати прапори, відчинити міську браму й сховатися. А сам сів на видноті на міському мурі, одягнувши даоський халат. Він запалив ароматичні свічки й заспівав, граючи на лютні. Через кілька хвилин побачив, як наближається величезна ворожа армія, нескінченні зімкнуті лави. Удаючи, ніби не помічає їх, він продовжував співати і грати на лютні. Незабаром армія зупинилася біля міської брами. Попереду був Сима Ї, який відразу ж упізнав чоловіка на мурі. Попри те що солдатам кортіло ввійти до міста, що не оборонялося, через відкриту браму, Сима Ї завагався, стримав військо й уважно подивився на Ляна на мурі. А тоді наказав негайно і швидко відступати.

ЗАЧУМЛЕНІ ЗВІРІ

Небесна кара, що її за гріх
Великий наслано на всіх,
Чума — нещадна, люта сила,
Спроможна все живе за день
До решти винищити, впень,
Нещадно звірину косила.
Не кожен хворий помирав,
Та кожен дні лихої скрути
Хотів як-небудь перебути.
Було звіроті не до справ:
Уже не йшли на полювання
Ні хитрі лиси, ні вовки,
І велелюбні голубки
Забули вже за кохання.
Лев скликав раду і сказав:
«Напевно, кару Бог послав
Нам за чиюсь тяжку провину.
У кого з нас найбільший гріх,
Хай жертвує собою й від загину
Рятує всіх.
Історія нас вчить: зі скрути
Не вийти без належної покути.
Покаймося ж, мов на духу, при всіх У всіх своїх тяжких провинах.
Я маю на душі великий гріх:
Я стільки з'їв овець невинних!
Куди подітись від гріха?
Того ще мало
Я, бувало,
З'їдав і пастуха.

Я жертвую собою, як немає
У вас гріхів. Та закликаю вас
Покайтесь, як я, бо вмерти має
Найбільший грішник серед нас».
«О царю! — каже Лис. —
Сумлінність ваша може
Всім бути за взірець.
Але хіба то гріх? Та, може,
Ви, ївши тих дурних овець,
їм честь велику виявляли.
А щодо пастухів — який то гріх?
Вони нам стільки дозволяли,
Що краще б їх поїсти всіх».
Підлесники аплодували.
А потім тигри та вовки
Себе картали залюбки.
Та всіх їх так атестували,
Що хижакі, розбійники — і ті,
Здавалося, були святі.
Та встав Осел: «Пригадую, давненько Ішов я лугом, травка зелененька,
А я голодний — біс і спокусив:
Я, грішний, жмутик і вкусив,
А, щиро кажучи, не мав же права».
«Ганьба! Ганьба!» — зарикала орава.
А Вовк довів — учений писарчук! —
Що цей Осел — падлюка із падлюк,
Паршивий і коростявий — причина
Всіх напастей і лих.
Та мало вішати таких!
Він їв чужу траву!
Проклята твар злочинна!
Від них завжди чекай біди.
І заревла громада: «Браво!»
Отак і в нас: є гроші — маєш право, Немає — то під суд іди*.

Жан де Лафонтен (1621—1695 рр.)

Тлумачення

Чжуге Ляна називали Сплячим Драконом. Його звитяги у Війні трьох королівств стали легендою. Якось до його табору з армії ворога прийшов чоловік, який назвався невдоволеним лейтенантом, і запропонував допомогу та інформацію. Лян одразу збагнув, що це пастка, дезертир — не справжній. Він наказав стягти йому голову. Але в останню мить, коли сокира мала вже впасти тому на голову, Лян

зупинив страту і запропонував урятувати чоловікові життя, якщо той згодиться стати подвійним агентом. Вдячний і переляканий, той погодився і став передавати ворогові дезінформацію. Лян вигравав одну битву за іншою.

Якось Лян викрав військову печатку і виготовив фальшиві документи з наказом ворожому війську рушити на нові віддалені позиції. Щойно військо розподілилося, він захопив три міста і забезпечив собі наскрізний прохід через вороже королівство.

Іншим разом він змусив ворога повірити, начебто один із його найкращих генералів — зрадник, після чого тому чоловікові довелося тікати й приєднатися до Ляна. Сплячий Дракон ретельно культивував свою репутацію найрозумнішої людини в Китаї, у якого завжди наготові таємний трюк. Ця репутація — теж грізна зброя, і вона жахала ворогів.

Сима Ї десятки разів бився з Чжуге Ляном і добре його знав.

Побачивши порожнє місто і Ляна, який співає молитви на мурі, він запідозрив лихе. Даоський халат, молитвоспів, ароматичні свічки — це все гра на залякування. Чоловік відверто знущався над ним і заманював у пастку.

Гра була настільки очевидна, що Сими Ї сяйнула думка, а що, коли Лян справді один і у відчаї? Але він настільки боявся Ляна, що не ризикнув це перевірити. Така сила репутації. Вона може змусити армію перейти до оборони й навіть відступити без жодної випущеної стріли.

Бо, як каже Цицерон, навіть ті, хто повстає проти слави, прагнуть, аби на їхніх книгах проти неї зазначалося в титулі їхнє ім'я, і сподіваються уславитися за її зневажання. Решта — предмет для обміну: якщо треба, ми пожертвуємо нашим друзям і майно, і життя, але важко знайти випадок, коли люди хочуть поділитися славою або подарувати комусь власну репутацію.

Монтень (1533—1592 рр.)

Виконання закону 2

1841 року молодий Фінеас Тейлор Барнум прагнув здобути репутацію найкращого шоумена Америки й вирішив придбати Американський музей у Мангеттені та перетворити його на колекцію цікавинок, що прославило б його. Проте грошей у нього не було. Музей просив 15 000 доларів. Натомість Барнум подав пропозицію, яка сподобалася

власникам, хоча йшлося в ній не про готівку, а про десятки гарантій і порук. Власники уклали з Барнумом усну угоду, але в останню мить основний партнер передумав, і музей із колекцією продали директорам Музею Піла. Барнум ошалів, а партнер пояснив: бізнес є бізнес: музей продали Пілові, бо він мав репутацію, а Барнум — ні.

Барнум негайно вирішив, що, якщо в нього немає репутації, аби поставити її на кінець, йому залишається лише зруйнувати репутацію Піла. Тож він розпочав кампанію з написання листів до газет, у яких власників музею було названо купою «збанкрутілих директорів банків», які не мали уявлення про те, як правильно керувати музеєм і розважати людей. Він застерігав читачів від купівлі акцій Піла, бо витрати на покупку другого музею мали знищити його ресурси. Кампанія виявилася ефективною, вартість акцій упала, а разом із нею і впевненість у стані бізнесу й репутації Піла, через що власники Американського музею переглянули своє рішення й продали його Барнуму.

Прибічникам Піла знадобилися роки на відновлення своєї репутації, і вони не забули про вчинок Барнума. Піл вирішив атакувати Барнума, вибудовуючи репутацію організатора «інтелектуальних розваг» і підкреслюючи, що програми його музею більше наукові, ніж у вульгарного конкурента. Одним із «наукових» атракціонів Піла був месмеризм (гіпноз), що збирав юрби глядачів і мав успіх. Щоб дати відсіч, Барнум знову заповзвся на Піла.

Він організував власний сеанс месмеризму і сам занурив у транс маленьку дівчинку. Щойно вона, здавалося, поринула в глибокий сон, Барнум спробував загіпнотизувати глядачів, але, попри всі зусилля, ніхто з них не піддавався його впливу, і люди почали реготати.

Засмучений Барнум нарешті оголосив, що, аби довести, що транс дівчинки справжній, він зараз відріже їй один палець, а вона нічого не відчує. Але, поки він гострив ніж, дівчинка розплющила очі й утекла на радість глядачам. Такі пародії Барнум повторював кілька тижнів. Незабаром уже ніхто не сприймав шоу Піла серйозно, і відвідуваність упала. Через кілька тижнів шоу довелося закрити. У наступні роки Барнум здобув репутацію зухвальця й віртуозного розважальника, яка супроводжувала його до кінця життя. А от репутація Піла так і не поновилася.

Тлумачення

Щоб зруйнувати репутацію Піла, Барнум використав дві тактики. Перша тактика проста: він посіяв сумніви щодо стабільності і платоспроможності музею. Сумнів — потужна зброя: щойно ви починаєте викликати його за допомогою хитрих чуток, опоненти постають перед страшною дилемою. З одного боку, вони можуть спростувати чутки, навіть довести, що ви — обмовник. Але однаково сумнів залишиться: чому вони так відчайдушно захищаються? Може, у чутках є частка правди? З другого боку, якщо вони проігнорують вашу плітку, нерозв'язана ситуація лише посилить сумніви. Якщо робити все правильно, чутки можуть так розлютити і вивести з рівноваги суперників, що, захищаючись, вони почнуть помилятися. Це досконала зброя для тих, хто не має власної репутації, на яку можна спертись. Коли в Барнума з'явилася власна репутація, він удався до іншої, м'якшої тактики — до пародії на гіпноз: він висміював репутацію суперників. І теж із величезним успіхом. Щойно у вас з'являється надійна опора у вигляді поваги, висміювання опонента змушує його вдаватися до оборони і покращує вашу репутацію. Було б занадто кидати на цьому етапі відверті наклепи й образи — вони гидкі й можуть більше зашкодити вам, ніж допомогти. Але шпильки й кпини свідчать, що ви добре відчуваєте власну значущість і можете брати опонента на глум. Гумор подає вас як розважальника, тоді як ви підриваєте репутацію конкурента.

Легше впоратися з нечистою совістю, ніж із поганою репутацією.

Фрідріх Ніцше (1844—1900 рр.)

Ключі до влади

Люди навколо нас, навіть найближчі друзі, завжди трохи загадкові й незбагненні. Вони ніколи не розкривають деякі таємниці своєї вдачі. Непізнаваність інших може викликати неспокій, якщо довго думати про це, бо ми не зможемо насправді оцінювати інших людей. Тому ми радше ігноруємо цей факт і оцінюємо людей за зовнішніми ознаками, за тим, що впадає в око — одяг, жести, слова, вчинки. У соціальній сфері зовнішній вигляд є барометром для всіх наших оцінок і суджень,

і не вірте, що це не так. Одна недбалість, невправна або раптова зміна вигляду можуть виявитися згубними.

Тому напрочуд важливо, аби ви самі творили й плекали власну репутацію. Вона захистить вас у небезпечній грі зовнішніх виглядів, відвертаючи проникливі очі інших від вашої сутності й даючи певний контроль над тим, що світ про вас думає, — це виграшна позиція для вас. Репутація має силу магії: одним помахом палички вона може подвоїти вашу силу. Вона також може відігнати людей від вас. Ті самі звершення можуть бути разючими або жахливими залежно від репутації виконавця.

При дворі давньокитайського королівства Вей був царедворець на ім'я Ми Цуся, який мав репутацію людини незвичайно вихованої і обхідливої**. Він став фаворитом правителя. У Вей був закон, за яким тому, хто потайки поїде в кареті правителя, відрубували стопи. Мати Ми Цуся захворіла, і він поїхав до неї каретою правителя, удаючи, ніби отримав на це дозвіл. Довідавшись про цей учинок, правитель сказав: «Наскільки ж Ми Цуся відданий обов'язку! Заради своєї матері він забув, що коїть злочин і може через це втратити стопи!»

Іншим разом вони удвох гуляли в садку. Ми Цуся вкусив персик, який не подужав би з'їсти, і тому половину віддав правителеві. Той зауважив: «Ти так сильно мене любиш, що забув про смак своєї слини, пропонуючи мені доїсти персик».

Проте пізніше заздрісні надвірні поширили чутки, що Ми Цуся насправді непорядний і пихатий. Їм удалося зруйнувати його репутацію, і правитель побачив його дії в новому світлі. «Цей парубок якось їздив у моїй кареті, удаючи, ніби я наказав це зробити, — сердито сказав він двірським, — а іншим разом віддав мені недоїдений персик». За ті самі вчинки, які приваблювали до нього правителя, коли Ми Цуся був фаворитом, тепер він мав бути покараний. Доля його стоп тепер залежала лишень від його репутації.

Спочатку слід працювати над тим, щоб репутація ґрунтувалася на певній найвиразнішій рисі, як-от щедрість, чесність або підступність. Ця риса виокремить вас і змусить інших говорити про вас. Потім нехай про вашу репутацію дізнається якомога більше людей (робіть це помалу, не кваптеся, підвалини повинні бути міцними), і дивіться, як вона поширюється, наче лісова пожежа.

Солідна репутація збільшує ваш вплив без надмірних ваших зусиль. Вона створить вам ауру, що викликає повагу або й страх. Німецький генерал Ервін Роммель, який воював у Північній Африці під час Другої світової війни, мав репутацію майстра підступних і хитрих маневрів, що жахали його ворогів. Навіть коли ресурси його армії вичерпувались і британці мали вп'ятеро більше танків, цілі міста евакуювалися, коли поширювалася чутка про його наближення. Кажуть, репутація біжить попереду людини, і, якщо вона викликає повагу, значна частина роботи виконана ще до того, як ви вийдете на сцену чи зроните бодай одне слово.

Ваш успіх зумовлений минулими заслугами. Значною мірою успіх човникової дипломатії Генрі Кіссинджера спирався на його репутацію особи, що згладжує суперечності. Ніхто не хотів здаватися таким упертюхом, що з ним навіть Кіссинджер не впорається. Мирна угода здавалася доконаним фактом, якщо в переговорах брав участь Кіссинджер.

Нехай ваша репутація буде зрозумілою і спирається на одну бездоганну рису. Ця риса — ефективність або привабливість — стає вашою візитною картою, яка інформує про вашу присутність і гіпнотизує оточення. Репутація чесної людини дасть вам змогу вдаватися до будь-яких трюків. Казанова використав свою репутацію спокусника, щоб вимостити дорогу до нових завоювань. Жінки, які чули про його владу, зацікавлювались і жадали дізнатися, у чому ж секрет його романтичних успіхів.

Може, ваша репутація вже заплямована, і вам не вдається створити нову. У такому разі доцільно асоціюватися з кимось, хто має протилежний імідж, і використати його ім'я для «відбілення» і покращення власного. Важко, наприклад, самому позбутися репутації нечесної людини, але взірець чесності може допомогти. Коли Фінеас Тейлор Барнум вирішив поновити свою репутацію улаштувача вульгарних розваг, то запросив із Європи співачку Джені Лінд. Вона мала репутацію зірки першої величини, і її турне по Америці, спонсороване Барнумом, значно покращило його імідж. Іще один приклад: найбільшим авторитетам злочинного світу Америки XIX століття довгий час не вдавалося позбутися репутації жорстокості і підступних людей. Лишень коли вони заходилися колекціонувати

твори мистецтва, імена Моргана і Фріка почали асоціюватися з іменами да Вінчі й Рембрандта, а їхній імідж покращився. Репутація — скарб, який слід обережно збирати й накопичувати, особливо якщо робите це вперше. Неухильно його захищайте й передбачайте можливі напади. Здобувши репутацію, не зліться й не бороніться від пліток ворогів, бо це вкаже на слабкі місця й непевність у власній репутації. Натомість ідіть навпростець і не панікуйте в самозахисті. З другого боку, напад на репутацію суперника — потужна зброя, особливо якщо він сильніший. У цій боротьбі він може втратити більше, а ваша початкова репутація — замала ціль для нього, якщо він спробує відкрити вогонь у відповідь. На початку своєї кар'єри Барнум дуже вдало проводив такі кампанії. Але робити це слід дуже вміло: не повинно здаватися, ніби це дріб'язкова помста. Якщо ви розумно не зруйнуєте репутацію ворога, пропаде ваш авторитет.

Томас Едісон, винахідник, який приборкав електрику, вважав, що система може працювати тільки на постійному струмі. Едісон дуже розгнівався, коли американський учений сербського походження Нікола Тесла спромігся створити систему, яка працювала на змінному струмі. Він вирішив зруйнувати репутацію Тесли, переконуючи громадськість, що системи на змінному струмі небезпечні і що Тесла безвідповідально їх розробляє.

Для цього Едісон наловив домашніх тварин і вбив їх змінним струмом. Цього здалося замало, і 1890 року він переконав керівництво в'язниці штату Нью-Йорк уперше застосувати змінний струм під час страти на електричному стільці. Але Едісон випробовував убивство електричним струмом лише на дрібних тваринках, і тепер у в'язниці заряд виявився заслабким, щоб відразу стратити людину. Процедуру жорстокої страти, санкціонованої владою штату, довелося повторювати. Видовище було страхітливе.

Хоча через багато років реноме Едісона відновилося, на той час кампанія зашкодила його репутації більше, ніж репутації Тесли. Він відступив. Висновок простий: не заходьте надто далеко в таких атаках, бо це приверне більше уваги до вашої мстивості, ніж до особи, яку ви ганьбите. Якщо ваша репутація непохитна, використовуйте вигадливішу тактику, як-от сатира і висміювання, що зробить опонента слабшим, а ви постанете милим вигадником. Могутній лев бавиться з мишкою, яка

перебігла йому стежку, бо будь-яка інша реакція зашкодить його грізній репутації.

Образ: у копальні повно
діамантів і рубінів.

Ви знайшли їх, викопали,
і тепер ви багаті.

Оберігайте їх якомога пильніше. Грабіжники й злодії з'являться зусібіч. Не сподівайтесь, буцімто багатство — назавжди, постійно оновлюйте свій скарб, бо з часом клейноди тьмяніють,
і тримайте свій набуток подалі від людського ока.

Авторитетна думка: Тому я порадив би нашому царедворцеві вправно і кмітливо примножувати свої чесноти й потурбуватися, щоб, як доведеться йому податися на чужину, попереду нього йшла його добра репутація... Бо популярність спирається на думки багатьох людей і породжує тверду віру в заслуги, яку згодом неважко зміцнити в умах, належним чином налаштованих і підготовлених (*Балдасар Кастільйоне, 1478—1529 pp.*).

Зворотний бік

У цьому разі реверсування неможливе. Репутація має критичне значення, і винятків у цьому законі немає. Якщо не перейматися чужими думками, ви матимете репутацію пихатої людини, хоча як імідж такий образ може бути корисним — Оскар Уайльд чинив так із превеликим успіхом. Оскільки нам доводиться жити в суспільстві і брати до уваги думки інших, ви нічого не виграєте, якщо не дбатимете про репутацію. Не переймаючись тим, як вас сприймають, ви даєте змогу іншим вирішувати це за вас. Будьте господарем власної долі та репутації.

* Український переклад Івана Світличного: http://supermif.com/baiki/lafonten_baiki_2.html#1. (Тут і далі прим. перекл.)

** Варіант цієї ж легенди, але з героїнею-жінкою, яка мала таке саме ім'я, див. тут: https://books.google.com.ua/books?id=0y9kAwAAQBAJ&pg=PA59&lpg=PA59&dq=Mt+Tzu-hsia&source=bl&ots=0yq39mKvOA&sig=4woZKCFroU1qZNITfw-81ZC0cpA&hl=uk&sa=X&ved=0ahUKEwjY_sXd35HPAhWJQpoKHRMIDDoQ6AEIYTAN#v=onepage&q=Mt%20Tzu-hsia&f=false

Закон 6. За всяку ціну привертайте до себе

увагу

СУДЖЕННЯ Усе оцінюють за зовнішнім виглядом, а те, що всередині, мало що варте.
Не загубіться в натовпі й не пориньте в небуття. Virізняйтеся. Будь-що привертайте до себе увагу. Притягуйте до себе, як магніт, здаючись більшими, барвистішими, загадковішими, ніж безлиций і ніяковий загал.

Частина I. Оточіть своє ім'я сенсаціями і скандалами

Привертайте до себе увагу, творячи незабутній, навіть суперечливий імідж.

Викликайте скандал. Робіть усе, аби здавалося, що вас багато і що ви сяєте яскравіше за оточення.

Байдуже, якою буде та увага, будь-який розголос примножить вашу силу. Краще, коли вас обмовляють і нападають на вас, ніж ігнорують.

Дотримання закону

Фінеас Тейлор Барнум, найкращий шоумен Америки XIX століття, починав свою кар'єру асистентом власника цирку Аарона Тернера. 1836 року цирк зупинився в Аннаполісі в штаті Меріленд, щоб дати там кілька вистав. Уранці в день відкриття Барнум пішов прогулятися містом, надівши новий чорний костюм. Люди почали йти за ним. Хтось у юрбі вигукнув, що він — преподобний Ефраїм Кінгсбері Авері, відомий як мерзотник, з якого нещодавно було знято звинувачення у вбивстві, хоча більшість американців уважала його винним. Розгнівана юрба зірвала з Барнума костюм і ладна була лінчувати його. Після розпачливих звертань до юрби Барнум закликав усіх іти з ним до цирку, де засвідчать його особу.

У цирку старий Тернер підтвердив, що це він так пожартував для справи й поширив чутку, ніби Барнум — це Авері. Юрба розійшлася, але Барнуму, якого ледь не вбили, було не до сміху. Він волів знати, що спонукало боса втнути такий трюк. «Любий пане Барнуме, — відповів Тернер, — це для вашого добра. Запам'ятайте, що для успіху нам треба, аби про нас знали». І справді, усі в місті гомонили про той жарт, а ввечері — і в усі наступні вечори — в цирку був аншлаг, тож цирк залишився в Аннаполісі. А Барнум отримав незабутню науку.

ОСА І ПРИНЦ

Оса Гострохвоста давно мріяла чимось прославитися. Якось вона з'явилася в королівському палаці і вжалила маленького принца в ліжку. Принц прокинувся і голосно заплакав. Король і слуги кинулися до нього. Принц плакав, а оса продовжувала його жалити. Надвірні намагались упіймати осу, але вона і їх ужалила. Збіглася вся челядь, новина швидко поширилася, і до палацу потяглися містяни. Місто хвилювалося, робота зупинилася. І мовила собі знесилена оса, віддаючи дух: «Ім'я без слави — як пожежа без полум'я. Головне — це будь-що привернути до себе увагу».

Індійська байка

Першою власною великою справою Барнума був Американський музей цікавих експонатів у Нью-Йорку. Якось на вулиці до Барнума звернувся жебрак. Барнум грошей йому не дав, а запропонував роботу. Привів його до музею, дав йому п'ять цеглин і загадав поволі обходити кілька кварталів. У певних місцях потрібно було класти одну цеглину на тротуар, тримаючи іншу в руці. Повертаючись назад, треба було замінити цеглину на тротуарі тією, що лишалась у руці. При цьому слід залишатися серйозним і не відповідати на питання.

Повернувшись, він мав увійти до музею, пройти залами й вийти через службові двері й повторити обхід із цеглою.

Під час першого обходу вулицями сотні людей спостерігали за його таємничими рухами. Під час четвертого обходу розтелепи оточили його, обговорюючи, що він робить. Щоразу, коли він уходив до музею, за ним ішли люди, які ладні були купити вхідний квиток, аби не спускати його з очей. Багатьох у музеї зацікавила експозиція, і вони лишилися в залах. До кінця першого дня той цегляр привів до музею близько тисячі відвідувачів. Через кілька днів поліція наказала припинити ходіння, бо юрби, що супроводжували чоловіка, заважали вуличному руху. Обходи з цеглою припинилися, але тисячі ньюйоркців побували в музеї, і багато з них стали аматорами Барнума.

Навіть коли мене неславлять, я маю свою частку слави.

П'єтро Аретіно (1492—1556 рр.)

НАДВІРНИЙ ХУДОЖНИК

Твір, який дарували принцові, мав бути чимось особливим. Художник міг також привернути увагу двору своєю поведінкою. На думку Вазарі, Содома «був добре відомий як своєю ексцентричністю, так і репутацією гарного живописця». Оскільки Папі Льву X «подобалися такі дивні, бездумні особи», він зробив Содому лицарем, через що художник і збився з пантелику. Ван Мандер уважав дивним, що продукти дослідів Корнеліса Кетеля з малювання ротом або ногами мали попит у нотаблів «завдяки їхній дивакуватості», адже Кетель лише дещо варіював подібні досліді Тиціана, Уго да Карпі та Пальма Джоване, які, за свідченням Боскіні, малювали пальцями, «бо прагнули імітувати метод Верховного Творця». Ван Мандер повідомляє, що Госсарт привернув увагу імператора Карла V своїм фантастичним убранням із паперу. Таким способом він адаптував тактику Дінократа, який, щоб досягти до Олександра Македонського, з'явився перед ним у вигляді голого Геракла, коли монарх вирішував важливу судову справу.

Мартін Варнке, «Придворний художник», 1993 р.

На балконі, який виходив на вулицю, Барнум розмістив джаз-бенд під величезним банером «Безкоштовна музика для мільйонів». Ньюйоркці думали: «Яка щедрість!» — і збиралися на дармовий концерт. Але Барнум спеціально найняв найслабших музик, і, щойно оркестр починав грати, люди поспішали купити квитки до музею, де можна було сховатися від какофонії і невдоволеного гамору юрби. Однією з перших «дивоглядів», із яким Барнум об'їхав усю країну, була Джойс Гет. Барнум заявляв, буцімто жінці 161 рік, і рекламував її

як колишню рабиню й няньку Джорджа Вашингтона. Після багатьох місяців глядачів поменшало, і тоді Барнум розіслав до газет анонімного листа, у якому йшлося, що Гет — це крутість. «Джойс Гет, — писав він, — не людина, а автомат, виготовлений із китового вуса, каучуку і незліченних пружин». Ті, хто досі не спромігся її побачити, негайно зацікавився, а ті, хто вже бачив, ще раз придбали квитки, щоб вирішити, чи правда, що вона — робот.

1842 року Барнум придбав тушу, що мала зображувати русалку. Істота нагадувала мавпу з тілом риби, але і голова, і тіло досконало сполучались — диво та й годі. Барнум дослідив цю справу й виявив, що істоту вміло зібрали в Японії, де містифікація наробила багато галасу.

Проте Барнум розмістив у газетах по всій країні статті про те, що на островах Фіджі спіймано русалку. До статей він долучив дереворити з картин, що зображували русалок. На час відкриття експозиції в музеї в країні розгорнулися дебати щодо існування цих міфічних істот. До того як Барнум розпочав цю кампанію, ніхто ні сном ні духом не знав про русалок, а тепер усі обговорювали їх як реальних створінь. Рекордна кількість відвідувачів воліла побачити фіджійську русалку й послухати обговорення про неї.

Через кілька років Барнум об'їхав Європу з генералом

Покотигорошком, п'ятирічним карликом із Коннектикуту, хоча Барнум подавав його як одинадцятирічного англійського хлопчика, навчивши безлічі дивовижних фокусів. Під час турне ім'я Барнума привернуло таку увагу, що королева Вікторія, зразок розважливості, зажадала приватної аудієнції з ним і талановитим карликом у Букінгемському палаці. Британська преса насміхалася з Барнума, але Вікторія мала з того королівську розвагу і згодом ставилася до нього з повагою.

Тлумачення

Барнум засвоїв основну істину про привертання уваги: щойно всі починають на вас дивитися, ви здобуваєте особливу легітимність. Для Барнума привернення уваги означало зібрати натовп. Згодом він писав: «Будь-який натовп дарує промінь надії». Деякі натовпи тягнуться до спільної дії. Якщо хтось зупинився подивитися, як жебрак кладе

цеглини на вулиці, до споглядальника приєднуються інші люди. Вони збиратимуться, як жмутики пилу.

Варто їх підштовхнути, і вони підуть до вашого музею або дивитимуться на ваше шоу. Щоб зібрати натовп, треба робити щось незвичне й дивне. Згодиться будь-яка дивина, бо натовп як магнітом притягує все незвичне і нез'ясовне. Привернувши увагу людей, не відпускайте її. Барнум зухвало відвертав увагу від конкурентів, бо знав, який це цінний товар.

На початку кар'єри не шкодуйте зусиль, щоб привернути увагу. Найважливіше: *якість* уваги не має значення. Попри розгромні рецензії на його шоу, персональне обмовляння за містифікації, Барнум ніколи не скаржився. Якщо якийсь газетяр був особливо в'їдливий, він запрошував його на прем'єру і давав найкраще місце. Іноді Барнум міг і сам анонімно критикувати в пресі власну роботу, аби його ім'я не зникало з газетних шпальт. З виграшної позиції Барнума увага — чи то позитивна, чи то негативна — була основною складовою успіху. Найгірше для людини, яка жадає розголосу, слави і, звичайно, влади, — це коли її ігнорують.

Якщо царедворцеві доводиться брати участь у видовищі зі зброєю, наприклад, лицарському турнірі, він потурбується, щоб його кінь був укритий гарною попоною, а сам він мав відповідний обладунок, девізи і винахідливе спорядження, щоб привернути до себе увагу глядачів так, як природний магніт притягує залізо.

Балдасар Кастільйоне (1478—1529 рр.)

Ключі до влади

Ніхто не народжується з умінням затьмарювати своє оточення. Треба *вчитися* привертати увагу «так, як природний магніт притягує залізо». На початку кар'єри вам слід пов'язати своє ім'я і репутацію з тим, що виокремить вас із-поміж інших людей. Цей імідж може складатися зі стилю одягу, індивідуальної особливості, що тішить людей і змушує їх говорити про вас. Щойно імідж усталиться, ви станете індивідуальністю і матимете місце для вашої зірки на небі. Не треба припускатися поширеної помилки, вважаючи, нібито ваша індивідуальність не буде контроверсійною, а напади на вас — це погано. Це розбігається з правдою. Щоб не стати одноденкою і щоб

вашу популярність не затьмарив хтось інший, сприймайте будь-яку увагу, бо це піде вам на користь. Барнум, як ми бачили, радів атакам проти себе і не боронився. Він умисно надів маску шахрая.

При дворі Луї XIV було багато талановитих письменників, художників, красунь, людей із бездоганною репутацією, але ні про кого стільки не говорили, як про герцога де Лозен. Він був низькорослий, майже карлик, і поведився вкрай зухвало: спав із коханкою короля, відкрито ображав не лише надвірних, але й самого короля. Луї, проте, так утішався ексцентричністю герцога, що хвилювався, коли того не було при дворі. Це пояснювалося просто: дивакуватість вдачі герцога привертала увагу. Щойно люди його вподобали, їм кортіло постійно його бачити.

Суспільство потребує непересічних індивідуальностей, які вивищуються над посередністю. Тож не цурайтеся рис, що виокремлюють вас і привертають до вас увагу. Удавайтеся до суперечок, навіть скандалу. Краще нехай нападають і ганьблять, але не ігнорують. Цей закон чинний для всіх професій, і всім професіоналам кортить мати поруч якогось шоумена.

Видатний учений Томас Едісон розумів, що, аби дістати гроші, треба будь-що залишатися в центрі уваги. Винаходи важливі, але ж іще треба вміти подати їх громадськості й привернути до них увагу.

Щоб продемонструвати свої відкриття в галузі електрики, Едісон придумував візуально неймовірні досліди. Він розповідав про винаходи майбутнього, які здавалися фантастикою, — про роботів, машини, здатні сфотографувати думку, — не тому, що збирався витратити свою енергію на них, а щоб змусити публіку говорити про себе. Він робив усе, щоб бути в центрі уваги більше, ніж його великий суперник Нікола Тесла, який міг би бути популярнішим за Едісона, але чули про нього набагато менше. 1915 року подійкували, що й Едісону, і Теслі дадуть Нобелівську премію з фізики. Насправді премію дали двом англійським фізикам. Лише згодом стало відомо, що Нобелівський комітет спочатку справді звертався до Едісона, але той відхилив пропозицію, відмовившись розділити премію з Теслою. На той час він мав більшу славу за Теслу, а тому вирішив за краще відхилити почесну пропозицію, ніж дозволити привернути увагу до суперника, що сталося б у разі розділення нагороди.

Якщо ваше теперішнє становище не дає якихось шансів повернути до себе увагу, ефективним трюком стане напад на найпомітнішу, найславетнішу, найвладнішу особу в полі вашого зору. Коли на початку XVI століття П'єтро Аретіно, який за юнацтва працював слугою в Римі, захотів повернути до себе увагу як до віршувальника, він вирішив опублікувати низку сатиричних віршів, що висміювали Папу і його прихильність до ручного слона. Громадськість відразу помітила Аретіно. Такий іще ефект мало б зганьблення якогось можновладця. Але пам'ятайте, що цим трюком не варто зловживати, відколи вас помітили, бо увага може й послабитися.

Перебуваючи серед людей, треба постійно оновлювати інтерес до себе, адаптуючи й урізноманітнюючи методи повертання уваги. Якщо цього не робити, публіка знудиться, призвичаїться до вас і перейматиметься іншою зіркою. Гра вимагає постійної обачності й креативності. Пабло Пікассо постійно повертав до себе увагу. Коли його ім'я починали пов'язувати з якимось певним стилем, він умисно вражав публіку серією нових несподіваних робіт. Він уважав, що краще створити щось потворне і бентежне, ніж призвичаювати глядача до своїх творів. Зрозумійте: люди відчують свою вищість стосовно людей, дії яких вони можуть передбачити. Якщо ви покажете їм, хто перебуває біля стерна, граючи *проти* їхніх очікувань, вони більше вас поважатимуть і не позбавлятимуть уваги.

Образ: світло рампи.
Актор у цьому світлі
опиняється в центрі уваги.
Усі дивляться на нього.
Тільки один актор може
перебувати в промені софіта,
тож постарайтеся залишатися в його фокусі.
Робіть широкі жести,
утішні та скандальні,
щоб ви залишались
у центрі уваги,
а решта акторів — у тіні.

Авторитетна думка: Будьте на видноті — нехай вас бачать... Те, чого не бачать, наче й не існує... Саме світло вперше зробило творіння видимим. Показ заповнює прогалини, приховує вади й дає всьому

друге життя, особливо коли він спирається на справжні чесноти (Бальтасар Грасіан).

Частина II. Створіть ореол таємничості

У світі, який стає дедалі банальнішим і фамільярним, усе загадкове відразу привертає увагу. Нехай ваші дії чи наміри не будуть надто зрозумілими. Не розкривайте всі карти. Атмосфера таємничості вивищує, породжує очікування, усі стежитимуть за тим, що станеться далі. Вдавайтеся до таємничості, щоб уводити в оману, спокушати і навіть лякати.

Дотримання закону

З 1905 року в Парижі почали поширюватися чутки про юну східну дівчину, яка танцювала в приватному домі загорнута в серпанок, який поступово скидала. Місцевий журналіст, який бачив її танець, написав, що «далекосхідна жінка прибула до Європи з пахощами і клейнодами, аби познайомити пересічених європейських містян із багатством орієнтальних барв і життя». Незабаром усі дізналися, що ім'я танцівниці — Мата Харі.

На початку того року, взимку, невелике вибране товариство збиралося в салоні, оздобленому індійськими статуями та іншими реліквіями, а оркестр награвав твори, співзвучні з індійськими і японськими мелодіями. Мата Харі примушувала товариство чекати й губитися в здогадах, а тоді раптово з'являлася в разючому вбранні: білий бавовняний бюстгальтер, усипаний індійськими самоцвітами, на талії паски із самоцвітами підтримували саронг, що показував стільки ж, скільки й приховував, на обох руках бранзолетки. Тоді Мата Харі починала свій танок, якого французи ніколи не бачили, і все тіло її похитувалося, наче в трансі. Вона казала збудженим і захопленим глядачам, що її танці втілювали оповідки з індійської міфології та яванських казок. Незабаром вершки паризького суспільства, а також послі з далеких країн наввипередки змагалися за запрошення до салону, де, за чутками, оголена Мата Харі виконувала священні танці. Публіка жадала знати про неї більше. Вона розповіла журналістам, що походить із Голландії, але виросла на острові Ява. Розповіла вона і про своє перебування в Індії, про те, як вивчала священні індуїстські танці, про те, як індійські жінки «вміють влучно стріляти, їздити верхи,

обчислювати логарифми і розмовляти на філософські теми». До літа 1905 року, хоча мало хто з парижан справді бачив танці Мати Харі, її ім'я було в усіх на вустах.

Інтерв'ю Мати Харі множились, і історія її життя мінялася: вона виросла в Індії, бабуся була дочкою яванської принцеси, жила на острові Суматра, де «їздила верхи з рушницею в руці, ризикуючи життям». Ніхто не знав нічого конкретного про неї, але журналісти не переймалися змінами в її біографії. Вони порівнювали її з індійською богинею, з образом зі сторінок Бодлера — виписували все, що підказувала їм уява у зв'язку з цією таємничою жінкою зі Сходу. У серпні 1905 року Мата Харі вперше виступила перед широкою аудиторією. Юрми, яким кортіло її побачити на прем'єрі, влаштували галас. Тепер вона стала культовою фігурою, що породила безліч імітацій. Один рецензент писав: «Мата Харі втілює всю поезію Індії, її містицизм, чуттєвість, гіпнотичний шарм». Інший зауважував: «Якщо Індія має такі несподівані скарби, усі французи незабаром емігрують на береги Гангу».

Незабаром слава Мати Харі та її священних індійських танців вийшла за межі Парижа. Її запрошували до Берліна, Відня, Мілана. Протягом кількох років вона гастролювала по Європі, бувала у найвищих соціальних колах і отримувала прибутки, що давали їй незалежність, яку рідко мали тогочасні жінки. Потім, незадовго до кінця Першої світової війни, її заарештували у Франції, судили, виголосили вирок і стратили як німецьку шпигунку. Лише на суді спливла правда: Мата Харі приїхала не з Яви і не з Індії, не виросла в Азії, у її жилах не текло ні краплі східної крові. Її справжнє ім'я — Маргарета Зелле, а родом вона з флегматичної північної провінції Фрисланд у Нідерландах***.

Тлумачення

Коли Маргарета Зелле приїхала до Парижа в 1904 році, у неї в кишені було півфранка. До Парижа щороку приїздили тисячі гарненьких дівчат, щоб позувати митцям, танцювати в нічному клубі або виходити на сцену у водевілях у Фолі Бержер. Через кілька років на їхнє місце приходили молодші дівчата, а їм залишалося йти на панель або вже у старшому віці смиренно повертатися до рідних містечок.

Зелле була амбітніша. Вона не мала досвіду танцівниці і в театрі не грала, але ще дівчатком подорожувала із сім'єю й бачила тубільні танці на Яві й Суматрі. Зелле чудово розуміла, що найважливіше з її умінь — не танці, не обличчя або фігура, а створення атмосфери таємничості довкола себе. Таємниця була не в танцях, убранні, не в її оповідках, не у вигадках про походження, а в атмосфері навколо Мати Харі та її вчинків. Про неї нічого певного не можна було сказати, бо вона постійно мінялася, дивувала шанувальників новим убранням, новими танцями, новими оповідками. Через цю таємничість публіка жадала дізнатися більше, чекаючи наступного ходу. Мата Харі не була гарнішою за більшість дівчат, що приїздили до Парижа, і танцівниця з неї була пересічна. Але саме таємниця вирізняла її з-посеред інших, привертала до неї увагу публіки, робила її знаменитою і заможною. Люди шаліють від таємниць і ніколи не втомлюються їх переосмислювати. Таємниця завжди невловима. А те, що не можна вхопити і спожити, породжує владу.

Ключі до влади

У минулому світ був наповнений жахами і невідомим — хвороби, катастрофи, вередливі деспоти, таємниця смерті. А з незрозумілого ми витворювали міфи й духів. Але з плином сторіч ми навчилися за допомогою науки й розуму висвітлювати морок, і загадкове та заборонене стало зрозумілим і зручним. Але світло має свою ціну: у світі, що дедалі баналізується і втрачає загадки й міфи, ми потайки прагнемо загадок, людей або речей, які неможливо відразу пояснити, вхопити і спожити.

Така сила в таємниці: вона потребує багатошарової інтерпретації, збуджує уяву, змушує нас вірити, боцімто в ній сховано щось чарівне. Світ став таким буденним, а його населення — такими передбачуваними, що все оповите таємницею майже завжди опиняється в центрі уваги і змушує нас стежити за ним. Не думайте, що для створення атмосфери таємничості треба бути великим і дивовижним. Витончена таємниця, вплетена у ваше повсякдення, набагато дужче вражає і привертає увагу. Пам'ятайте: більшість людей відкриті, їх можна читати, як розгорнуту книжку; вони мало переймаються своїми словами та іміджем і безнадійно

передбачувані. Ви будете випромінювати ауру таємничості, якщо стримаєте емоції, відмовчуватиметеся, вряди-годи зауважите щось двозначно і трохи дивно поводитиметеся. Люди з оточення потім посилять ореол, постійно намагаючись розгадати вас.

І митці, і шахраї розуміють важливість зв'язку між таємничістю й привертанням уваги. Граф Віктор Люстіґ, аристократ-шахрай, довів цю гру до досконалості. Він завжди робив щось незвичайне або й позбавлене глузду. Він, бувало, під'їздив до найкращого готелю в лімузині з водієм-японцем. Водія-японця ніхто раніше не бачив, і це здавалося екзотичним і дивним. Люстіґ убирався у найдорожчі строї, але обов'язково з якоюсь недоречною деталлю з погляду звичаїв — медаллю, квіткою, нарукавною пов'язкою. Це здавалося не браком смаку, а дивним і цікавим. У готелях він міг у будь-який час отримувати телеграми одну за одною, які приносив водій-японець, а він із цілковитою байдужістю рвав їх. (Насправді це були чисті аркуші.) Він, бувало, сидів сам у їдальні, читав грубий і поважний том і відсторонено усміхався до людей. Звичайно, через кілька днів усім мешканцям готелю кортіло щось про нього довідатись.

Уся ця увага спрощувала Люстіґові обдурювання простаків. Вони справді вимагали його довіри і товариства. На людях усім хотілося постояти поруч із таємничим аристократом. Тож у присутності відволікальної загадки вони й нестямлювалися, як їх обкрадали. Атмосфера таємничості робить із посередності нібито розумну і глибоку людину. Завдяки цьому Мата Харі, жінка з пересічною зовнішністю та інтелектом, здавалася богинею, а її танці — божественними. Таємниця, яка оточує митця, робить його твори такими, що інтригують. До цього трюку з успіхом удавався Марсель Дюшан. Це дуже просто: поменше кажіть про свої твори, дражніть і підмовляйте, висловлюючи заманливі, навіть суперечливі коментарі, а тоді відійдіть, і нехай інші дають собі раду з цим.

Загадкові люди ніби применшують інших, бо інші намагаються їх зрозуміти. До певної межі вони викликають страх, що оточує все непевне і незнане. Усі великі лідери знають, що таємнича аура приваблює до них увагу та створює ефект полохливої присутності. Мао Цзедун, наприклад, уміло підтримував загадковий імідж: він не переймався своєю непослідовністю і суперечливістю, і ця ж суперечність вчинків і слів вивищувала його. Ніхто, навіть його

дружина, не відчував, що розуміє його, і це надавало йому величі. Це також означало, що громадськість зберігала інтерес до нього і хотіла особисто побачити наступний крок Мао.

Якщо ваш соціальний стан не дає вам змоги повністю окутати ваші дії таємницею, то слід принаймні навчитися бути менш відкритим. Час від часу робіть щось, чого люди від вас не сподіваються. Так ви триматимете їх у напрузі і викликатимете до себе увагу, яка зробить вас сильнішими. Правильно сформована загадка викличе такий інтерес, який вжахне ваших ворогів.

Під час другої Пунічної війни (219—202 рр. до н. е.) великий карфагенський генерал Ганнібал спустошував усе чисто на своєму шляху до Рима. Ганнібал був відомий своїми розумом і дволичністю. Під його командуванням армія Карфагена, будучи меншою за римську, перевершувала її в маневруванні. Але одного разу розвідники Ганнібала припустилися страшної помилки: завели військо на болото, а позаду — море. Римське військо блокувало гірські перевали, що вели вглиб країни, і його генерал Фабій торжествував, бо, нарешті, заманив Ганнібала в пастку. Поставивши на перевалах свою найкращу варту, він розробляв план розгрому військ Ганнібала. Але посеред ночі вартові поглянули в долину й побачили загадкове видовище: довжелезна процесія вогнів прямувала нагору. Тисячі й тисячі вогнів. Якщо це армія Ганнібала, то вона збільшилась у сотні разів. Вартові запально сперечалися про те, що це могло означати: підкріплення з моря? Військо, яке ховалося десь на терені? Духи? Ніякого глузду в цьому не було.

Тим часом вогні миготіли вже по всій горі, і знизу долинав жахливий шум, наче гук мільйона сурм. Вартові вирішили, що це демони. Вартові, найсміливіші й найбільш тямущі в римській армії, у паніці втекли зі своїх постів.

До початку наступного дня Ганнібал вийшов із багнища. Що ж це був за трюк? Чи справді він викликав демонів? Насправді він наказав прив'язати жмутки хмизу до рогів тисяч биків, що йшли з військом як в'ючні тварини. Коли хмиз підпалили, то здавалося, що це смолоскипи величезної армії посуваються вгору. Щойно вогонь допалав до шкіри биків, ті гайнули навсібіч, щосили ревучи і підпалюючи все довкруг на схилах. Успіх забезпечили не смолоскипи, не вогні й не ревіння, а те, що Ганнібал створив незрозуміле явище, яке полонило увагу варти й

настрашило її. З верховини не вдалося пояснити цю загадку. Якби варта здогадалася, вона залишилася б на посту.

Якщо вас загнали в безвихідь, у пастку, і вам треба боронитися, вдайтеся до простого експерименту — зробіть щось, що не можна легко пояснити чи витлумачити. Нехай сама дія буде невігядлива, але вчиніть її так, щоб збити з пантелику опонента, — потреба багатьох інтерпретацій затуманює ваші наміри. Будьте не просто непередбачуваними (хоча й ця тактика може бути успішною — див. Закон 17). Як Ганнібал, створіть сцену, яку неможливо збагнути. Якщо все правильно зробити, то ви викличете страх, і варта втече з поста. Назвімо це тактикою «вдаваного божевілля Гамлета», бо Гамлет у п'єсі Шекспіра використав її дуже успішно, лякаючи вітчима Клавдія незрозумілою поведінкою. Таємничість ніби побільшує ваші сили, а владу робить більш страшною.

Образ: танець із серпанком.
Серпанок окутує танцівницю.
Те, що він відкриває,
викликає хвилювання.
Те, що він приховує,
збуджує цікавість.
Квінтесенція таємниці.

Авторитетна думка: Якщо ви одразу себе не розкриваєте, то викликаєте очікування... Додайте до таємниці всього потроху — і викличете благоговіння. Даючи пояснення, не давайте їх забагато... Імітуючи Божественне, змушуйте людей дивуватися і спостерігати (*Бальтасар Грасіан*).

Зворотний бік

На початку кар'єри треба всіляко привертати до себе увагу, а як трохи підійметеся — слід постійно адаптуватися. Не втомлюйте публіку одноманітною тактикою. Атмосфера таємничості творить дива для тих, кому потрібна аура влади і хто хоче стати помітним, але при цьому потрібні міра і контроль. Мата Харі зайшла задалеко зі своїми вигадками. Хоча звинувачення її в шпигунстві хибне, але на той час воно здавалось обґрунтованим, бо всі її вигадки здавалися підозрілими і гидкими. Не допускайте, щоб атмосфера таємничості поступово

трансформувалася в репутацію брехуна. Ваша таємничість має мати вигляд, як гра, весела і незагрозлива. Зважайте на те, коли вона заходить задалеко, і відступіть назад.

Бувають часи, коли краще не муляти чужі очі, особливо коли скандал і розголос вам не потрібні. Привертання уваги до себе не повинно ображати чи зачіпати репутацію ваших зверхників, принаймні доки вони біля керма. Коли вас порівнюватимуть, ви здаватиметеся дрібними й безнадійними. Це ціле мистецтво — знати, коли треба бути помітним, а коли — піти.

Лола Монтеc досконало володіла мистецтвом привертати увагу. Їй удалося вийти в люди з ірландського середнього класу і стати коханкою Ференца Ліста, а потім — фавориткою і політичним радником короля Людвіга Баварського. Однак у зрілому віці вона втратила відчуття міри.

1850 року в Лондоні мала бути вистава шекспірівського «Макбета» зі славетним тодішнім актором Чарлзом Джоном Кіном. Усі знамениті англійці мали там бути, подекували навіть, що прийдуть королева Вікторія і принц Альберт. Тогочасний звичай вимагав, аби всі зайняли свої місця до появи королеви. Тож глядачі зібралися раніше, і, коли королева ввійшла до своєї ложі, всі за звичаєм підвелися й зустріли її оплесками. Королівське подружжя почекало, а тоді вклонилося. Усі посідали, світло згасло. Раптом очі всіх присутніх звернулися до ложі, розташованої навпроти ложі королеви Вікторії: з тіні вийшла жінка і сіла на місце після королеви. Це була Лола Монтеc. У неї була діамантова тіара на темному волоссі, а на плечах — довге хутряне манто. Глядачі перешіптувалися з подиву, коли вона скинула горностаєву мантию, залишившись у глибоко декольтованій сукні з кармазинового оксамиту. Публіка крутила головами й бачила, що королівське подружжя уникає дивитися в бік ложі Лоли. Глядачі й собі вчинили по-королівському та до кінця вечора ігнорували Лолу Монтеc. Після вистави ніхто з фешенебельного товариства не ризикнув опинитися поруч із нею. Магнетизм її чарівності зіграв проти неї. Люди тікали, аби не потрапити їй на очі. В Англії у неї більше не було майбутнього.

Не давайте знаки, нібито у вас жадоба до уваги, бо це свідчитиме про невпевненість, а невпевненість відбирає владу. Зрозумійте, що іноді вам не варто ставати центром уваги, наприклад, у присутності короля

чи королеви або їхньої рівні — вклоніться й тримайтеся в тіні, не змагайтеся з ними.

[***](#) Насправді Мата Харі народилася в Леувердені в Нідерландах.

Закон 7. Примусьте інших працювати на вас і ставте результати собі в заслугу

СУДЖЕННЯ Використовуйте розум, знання й послуги інших людей для досягнення власної мети. Така допомога не лише заощадить ваш цінний час і зусилля, але й надасть вам божественний ореол ефективної й моторної людини. Зрештою, про ваших помічників забудуть, а про вас пам'ятатимуть. Ніколи самі не робіть те, що інші можуть зробити за вас.

Порушення і дотримання закону

1883 року молодий сербський учений Нікола Тесла працював у європейській філії Континентальної компанії Едісона. Він був блискучим винахідником, і Чарлз Бечелор, менеджер підприємства й особистий друг Едісона, переконав його пробувати щастя в Америці й дав йому рекомендаційного листа до самого Едісона. Так почалося для Тесли життя з нещастя і скорботи, які супроводжували його до самої смерті.

ЧЕРЕПАХА, СЛОН І БЕГЕМОТ

Якось черепаха зустріла слона, який просурмив: «Геть із дороги, малявко, бо я можу наступити на тебе!» Черепаха не злякалася і залишилася на місці, тож слон на неї наступив, але розчавити не зміг. «Не хвалися, пане слон, бо я така ж сильна, як і ти», — сказала черепаха, але слон лише розреготався. Тоді черепаха запропонувала йому зустрітися на пагорбі наступного ранку. Наступного дня, поки не зійшло сонце, черепаха спустилася з пагорба до річки, де зустріла бегемота, який саме чимчикував до води, добре вночі попоївши. «Пане бегемоте, чому б нам не поперетягувати канат? Закладаюся, що не поступлюся вам», — сказала черепаха. Бегемот розреготався на цю дивакувату ідею, але погодився. Черепаха дістала довгий канат й запропонувала бегемотові тримати в пащі кінець, доки вона не гукне: «Гей!» Відтак черепаха поквапилася на пагорб, де вже нетерпеливився слон. Вона дала слонові інший кінець каната й сказала: «Коли я крикну «Гей!», починай тягти канат і побачиш, хто з нас дужчий». На цьому слові вона спустилася до половини пагорба, де її не було видно, і гукнула «Гей!» Слон і бегемот тягли, тягли, але перетягти один одного не змогли, бо були однаково сильні. Обоє погодилися, що черепаха така ж дужа, як і вони. Тож ніколи не роби те, що інші можуть зробити за тебе. Черепаха змусила інших попрацювати, а заслуги дісталися їй.

Народна заїрська казка

Коли Тесла прибув до Едісона в Нью-Йорк, знаменитий винахідник одразу взяв його на роботу. Тесла працював по вісімнадцять годин на добу, намагаючись удосконалити примітивні динамо-машини Едісона. Нарешті він запропонував повністю переробити їхню конструкцію. Едісонові це здалося неосяжним завданням, над яким можна буде працювати багато років без винагороди, але він відповів: «Якщо зможете це зробити, я заплачу вам 50 000 доларів». Тесла працював над проектом цілодобово і вже за рік зібрав значно поліпшену модель динамо-машини з повністю автоматизованим управлінням. Він прийшов до Едісона, щоб сповістити гарну новину й отримати свої 50 тисяч. Едісонові сподобалося покращення, які вважатимуть здобутком його особисто та його компанії, але коли справа дійшла до грошей, він сказав молодому сербові: «Тесла, ви не розумієте нашого американського гумору!» — і запропонував натомість невелике підвищення зарплатні.

Теслу захоплювала ідея створення механізму, що використовував би змінний струм. А от Едісон вірив лише в постійний струм і не тільки відмовився фінансувати дослідження Тесли, але й робив усе можливе, щоб їх саботувати. Тесла звернувся до великого пітсбурзького магната Джорджа Вестінгауза, який відкрив власну електричну компанію. Вестінгауз оплатив дослідження Тесли і запропонував йому дуже вигідну угоду на майбутнє з високим роялті. Розроблені Теслою системи

змінного струму досі вважають стандартом, але, після їх патентування на його ім'я, озвалися вчені, які заявили власне право на винахід, бо буцімто вони виконали для нього основну роботу. Ім'я Тесли загубилося під час судової тяганини, а люди асоціювали винахід з іменем Вестінгауза.

Через рік стало відомо про переговори Вестінгауза з Джоном Пірпонт Морганом про купівлю контрольного пакета акцій. Вестінгауз змусив Моргана розірвати щедрий контракт із Теслою. Вестінгауз пояснив ученому, що компанія збанкрутувала б, якби він виплатив роялті повністю. Він запропонував Теслі відчіпне за патенти в сумі 216 000 доларів. Звичайно, сума величезна, але менша за 12 000 000 доларів — вартість патентів на той час. Фінансисти позбавили Теслу багатства, патентів і, власне, права авторства на цей головний винахід його життя.

Ім'я Гульєльмо Марконі назавжди пов'язане з винаходом радіо. Але мало хто знає, що в процесі роботи над винаходом — Марконі передав сигнал через Ла-Манш у 1899 році — він використав патент Тесли від 1897 року і результати його досліджень. І знову Тесла не отримав ані грошей, ані визнання права на винахід. Тесла винайшов не лише енергетичну систему змінного струму, але й індукційний двигун і є справжнім «батьком радіо». Проте жоден із цих винаходів не пов'язаний із його ім'ям. І в старості він жив у злиднях.

1917 року, бідуючи на схилі літ, Тесла довідався, що має одержати медаль Едісона від Американського електротехнічного інституту. Він відмовився від медалі. «Ви хочете, — сказав він, — пошанувати мене медаллю, щоб я приколов її на лацкан і якусь часину позував перед співробітниками вашого інституту. Ви хочете оздобити мій піджак і дозволити й далі голодувати, бо не змогли забезпечити визнання і мого розуму, і його творінь, що поклали підвалини, на яких значною мірою ваш інститут стоїть».

Тлумачення

Багато хто втішається ілюзією, що наука, переймаючись фактами, перебуває поза дріб'язковим суперництвом, властивим решті світу. І Нікола Тесла був таким. Він уважав, нібито наука не має нічого спільного з політикою, та заявляв, що його не турбують багатство і

слава. Але з роками це зруйнувало його наукову роботу. Його ім'я не асоціювали із жодним видатним винаходом, і тому він не міг зацікавити інвесторів багатьма своїми ідеями. Доки він роздумував над великими відкриттями для майбутнього, інші покрали його патенти й прославилися за його заслуги.

Він хотів усе робити самостійно, але в результаті просто виснажився й став злидарем.

Едісон був цілковитою протилежністю Тесли. Він, власне, не був ученим мислителем чи винахідником. Якось він сказав, що йому немає потреби бути математиком, бо він міг найняти собі математика. Це був основний метод Едісона. Насправді він був бізнесменом і рекламистом, уловлюючи тренди й наявні можливості, а потім — наймав для роботи найкращих фахівців у потрібній галузі. Якщо йому було треба, він крав у конкурентів. Проте його ім'я відоме набагато краще, ніж ім'я Тесли, і з ним асоціюється більшість винаходів.

Нема сумніву, що якщо мисливець покладається на надійність карети і на прудкість шістьох коней і примушує Ван Ляна тримати поводи, то сам не стомиться, і йому не важко буде перейняти прудких тварин. Тепер припустімо, що він відмовився від переваг карети, не покладається на прудких коней і на вміння Ван Ляна і пішки женеться за тваринами, але тепер, навіть якщо він такий же вітроногий, як Лю Че, він не перейме тварин. Отож треба користуватися гарними кінями і міцними каретами, а тварин нехай ловлять раби.

Хань Фей, китайський філософ, III ст. до н. е.

Висновок: по-перше, визнання заслуг за винахід або витвір настільки ж або й більш важливе, ніж сам винахід. Вам слід забезпечити свої права на винахід і не давати будь-кому їх украсти або заробляти на вас. Для цього треба бути пильним і безжальним, мовчати про свій витвір, доки не пересвідчитесь, що над ним не кружляють стерв'ятники. По-друге, навчіться використовувати працю інших людей для своєї справи. Час безцінний, а життя коротке. Якщо намагатиметеся робити все самостійно, то зморите себе завчасно, змарнуєте енергію та виснажите себе. Доцільніше берегти сили, використати чужу роботу й знайти спосіб її привласнити.

У торгівлі й промисловості крадуть усі.

Я й сам багато вкрав.

Але я знаю, як це робити.

Ключі до влади

Світ влади має динаміку джунглів: є ті, хто живе з полювання і вбивств, і є величезна кількість істот (гієни, стерв'ятники), які виживають завдяки полюванню інших. Останні — не такі винахідливі й часто не можуть виконувати роботу, необхідну для перебирання влади. Проте вони рано починають розуміти, що, коли зачекати, можна дочекатися на іншу тварину, яка все для них зробить. Не будьте наївні: у той самий час, коли ви напружено працюєте над проектом, хижаки кружляють над вами, вираховуючи, як їм вижити й нажитися на вашій творчості. Марно скаржитися на це і з'їдати своє серце, як учинив Тесла. Краще захистити себе і долучитися до гри. Забезпечивши собі політичну опору, ставайте хижаком, і ви заощадите собі багато часу і сил.

Один із двох полюсів цієї гри можна проілюструвати на прикладі дослідника Васко Нуньєса де Бальбоа. Він мав нав'язливу мрію — відкрити Ельдорадо, легендарне місто незліченних скарбів.

СЛІПА КУРКА

Курка звикла шкребти землю в пошуках їжі, і, втративши зір, продовжувала шкребти ще ретельніше. Навіщо це було старанній дурепі? Інша гострозора курка не обтяжувала свої ніжні лапки роботою, однак, не длубаючись у землі, насолоджувалася плодами праці іншої курки. Адже варто було сліпій курці вишкребти ячмінне зерно, її пильна подруга тут же його з'їдала.

Готгольд Ефраїм Лессінг (1729—1781 рр.)

На початку XVI століття після незліченних поневірянь і смертельних небезпек Бальбоа виявив докази існування великої й багатой імперії на південь від Мексики, на терені нинішнього Перу. Завоювавши імперію інків і захопивши її золото, він міг стати новим Кортесом. Проблема була в тому, що, доки він переймався відкриттям, чутки про відкриття поширилися серед сотень конкістадорів. Він не розумів, що половина успіху полягала в тому, щоб мовчати й уважно стежити за оточенням. Через кілька років після того, як він виявив місце розташування імперії інків, солдат із його армії, Франсіско Пісарро, посприяв, щоб

Бальбоа втратили за зраду. Таким чином Пісарро заволодів тим, на пошуки чого Бальбоа витратив стільки років.

На іншому полюсі — живописець Пітер Пауль Рубенс, на картини якого вже наприкінці кар'єри з'явився шалений попит. Він розробив систему: до просторої студії найняв десятки видатних художників, які на чомусь спеціалізувалися — один на одязі, другий на тлі тощо.

Вийшов грандіозний конвеєр, на якому одночасно створювалося багато картин. Коли до студії приходив важливий клієнт, Рубенс відпускав найманих живописців на цілий день. Доки замовник роздивлявся з балкона, Рубенс працював у шаленому темпі та з неймовірною енергією. Клієнт ішов зі студії в захваті від цієї дивовижної людини, яка так швидко могла намалювати велику кількість шедеврів.

І в цьому сутність закону: навчіться змушувати інших працювати на вас, а заслуги йтимуть вам, і ви отримаєте богоподібну силу і владу. Якщо ви вважаєте за потрібне виконувати всю роботу самостійно, то далеко не зайдете і розділите долю Бальбоа і Тесли. Знайдіть людей із вмінням і креативністю, яких у вас нема. Або найміть їх і підпишіть своє ім'я попереду їхніх імен, або знайдіть спосіб відібрати і привласнити ці роботи. Тоді їхня креативність стане вашою, і світ сприйматиме вас як генія.

Є ще одне застосування цього закону, що не потребує паразитування на праці сучасників: використовуйте минуле — величезне сховище знання й мудрості. Ісаак Ньютон називав це «стоянням на плечах велетнів». Він хотів сказати, що для своїх відкриттів використовував досягнення попередників. Він знав, що чималою частиною своєї аури генія завдячує здатності розумно використовувати прозріння вчених античності, Середньовіччя й Відродження.

Шекспір запозичував сюжети, характерні образи й навіть діалоги Плутарха, пишучи психологічно тонкі й дотепні висловлювання своїх персонажів.

А скільки пізніших письменників, своєю чергою, запозичували — *писували* — у Шекспіра?

Усі ми добре знаємо, що далеко не всі сучасні політики самі пишуть свої виступи. Їхні власні висловлювання не здобули б їм і одного голосу. Своїм красномовством і дотепністю вони зобов'язані спічрайтеріві.

Інші люди виконують роботу, а їм — заслуга. Навчіться використовувати знання минулого, і ви здаватиметеся генієм, хоча насправді ви — лишень меткий запозичувач.

Письменники, які заглиблювались у людську природу, старожитні майстри стратегії, історики людської дурості й необачності, королі та королеви, котрим важко далось вміння здійснювати владу, — їхнє знання припадає порохом, чекає на ваш прихід, коли ви станете їм на плечі. Їхня кмітливість може стати вашою кмітливістю, їхнє вміння — вашим умінням, і вони ніколи не ходитимуть і не розповідатимуть людям, які ви насправді неоригінальні. Ви можете важко працювати все життя, робити безліч помилок, марнувати час і енергію, намагаючись використовувати лише власний досвід. А можна використати армії минулого.

Як казав Бісмарк: «Дурні говорять, що вчать з досвіду. А я радше використовую чужий досвід».

Образ: хижак. З усіх істот у джунглях йому ведеться найкраще. Чужа важка робота стає його роботою; їхні невдалі спроби вижити стають його харчем. Подивіться на хижака: доки ви працюєте, він кружляє вгорі. Не боріться з ним, а приєднайтеся до нього.

Авторитетна думка: Багато чого треба пізнати, а життя коротке, і життя без знання — не життя. Тому чудовий спосіб — черпати знання звідусіль. Тож завдяки поту з чужого чола ви здобуваєте репутацію оракула (*Бальтасар Грасіан*).

Зворотний бік

Бувають випадки, коли нерозумно привласнювати собі заслуги за чужу працю: якщо ваша влада ще не зміцніла, це матиме такий вигляд, ніби ви хочете позбавити суперників уваги. Щоб стати винятковим користувачем чужих талантів, слід впевнено стояти на ногах, аби вас не звинуватили в обмані.

Переконайтеся, що ви знаєте, коли вам вигідно дати іншим розділити з вами заслуги. Особливо важливо не бути жадібним, коли у вас є зверхник. Ідея історичного візиту до КНР належала самому Річардові Ніксону, але вона могла б і не реалізуватися, аби не вміла дипломатія Генрі Кіссинджера. Проте коли настав час збирати лаври, Кіссинджер тактовно віддав Ніксонові левову частку заслуг. Знаючи, що з часом правда спливе, він обачно не акцентував своє короткочасне перебування в центрі уваги. Кіссинджер грав зі знанням справи: він перебрав собі заслуги підлеглих, а власні — великодушно подарував зверхникам. Так і треба грати в цю гру.

Закон 8. Змушуйте людей приходити до вас і, якщо треба, використовуйте принаду

СУДЖЕННЯ Коли ви змушуєте іншу людину діяти, вам усе підвладне. Краще, щоб опонент приходив до вас, обличивши власні плани. Звабте його казковими вигодами й атакуйте. У вас у руках усі карти.

Дотримання закону

На Віденському конгресі 1814 року провідні держави Європи зібралися, аби здійснити перерозподіл залишків розгромленої імперії Наполеона. Місто ще не пам'ятало таких гучних святкувань і балів. Тим часом над усім, що відбувалося, тяжіла тінь Наполеона. Його не стратили й не відправили в заслання, а вирядили на острів Ельба неподалік від італійського узбережжя.

Навіть в ув'язненні на острові сміливий і креативний Наполеон Бонапарт змушував усіх нервувати. Австрійці змовлялися, щоб убити його на Ельбі, але вирішили, що це надто ризиковано. Темпераментний російський цар Олександр I підкинув дров у вогнище. Коли під час

конгресу він зрозумів, що йому не дістався ще шмат Польщі, то пригрозив: «Пильнуйте, бо я звільню монстра!» Усі розуміли, що йдеться про Наполеона. З усіх державців, що зібрались у Відні, лише Талейран, колишній міністр закордонних справ Наполеона, здавався спокійним і безтурботним. Здавалося, він знав щось, чого не знала решта.

Тим часом на острові Ельба життя Наполеона було пародією на колишню розкіш. Як «король» Ельби він міг формувати двір: у нього був кухар, гардеробниця, офіційний піаніст і кілька надвірних. Усе це мало принизити Наполеона, і це, здавалося, спрацювало.

Однак тієї зими сталася ціла низка настільки дивних і драматичних подій, які могли лягти в основу п'єси. Ельба була в облозі британських кораблів, їхні гармати тримали під прицілом усі можливі маршрути втечі. А проте серед білого дня 26 лютого 1815 року судно з 900 особами на борту забрало Наполеона і вийшло в море. Англійці кинулися навздогін, але дарма. Ця майже неможлива втеча вразила громадськість у всій Європі і нажахала державців на конгресі у Відні. Попри те що було б безпечніше покинути Європу, Наполеон вирішив не тільки повернутися до Франції, але й ризикнув рушити на Париж із невеликим військом, сподіваючись знову посісти трон. Його стратегія спрацювала: люди всіх верств кинулися йому до ніг. Армія під керівництвом маршала Нея поспішила з Парижа, щоб заарештувати його, але коли солдати побачили свого улюбленого колишнього вождя, то перейшли на його бік. Наполеона знову проголосили імператором. Охочі примножували лави нової армії. Уся країна ошаленіла. У Парижі юрби озвірили. Король, який заміняв Наполеона, утік із країни. Протягом наступних ста днів Наполеон правив Францією. Незабаром, однак, запаморочення минуло. Франція була банкрутом, ресурси були майже вичерпані, і Наполеон не міг зарадити цьому. У битві біля Ватерлоо в червні того ж року він зазнав остаточної поразки. Цього разу його вороги добре засвоїли урок: його заслали на пустельний острів Святої Єлени біля західного узбережжя Африки, де в нього не було більше надії на втечу.

Тлумачення

Подробиці драматичної втечі Наполеона з острова Ельба стали відомі лише через багато років. Перш ніж він зважився на цей сміливий крок, відвідувачі його двору казали, що його популярність у Франції більша, ніж будь-коли, і що країна знову прийме його в свої обійми. Одним із таких відвідувачів був австрійський генерал Коллер, який переконав Наполеона, що, якби він утік, європейські держави, зокрема Англія, вітатимуть його повернення до влади. Наполеонові повідомили, що англійці його пропустять, і справді по обіді втеча відбулася під наглядом підзорних труб англійців.

Наполеон тоді не знав, що за цим стояла людина, яка смикала за ниточки, і що цією людиною був його колишній міністр Талейран. Однак Талейран робив це не для того, щоб повернути колишню славу, але знищити Наполеона раз і назавжди. Через амбіції імператора, які загрожували стабільності в Європі, він давно заповзвся на нього. Коли Наполеона заслали на Ельбу, Талейран протестував. Він доводив, що Наполеона слід запроторити далі, бо інакше в Європі ніколи не буде миру. Але ніхто не слухав.

Талейран не наполягав на своїй думці, а чекав на свій час. Працюючи потай, він переграв Каслрі й Меттерніха, міністрів закордонних справ Англії та Австрії.

Разом ці люди підштовхували Наполеона до втечі. Їхній план передбачав і візит Коллера, який мав нашептати на вухо вигнанцеві про майбутню славу. Як умілий картяр, Талейран усе прорахував. Він знав, що Наполеон потрапить у його пастку. Він також передбачив, що Наполеон учинить у країні війну, яка, з огляду на виснаженість Франції, зможе протривати лише кілька місяців. Один дипломат у Відні, який розумів, що за всім цим стоїть Талейран, сказав: «Він улаштував у будинку пожежу, щоб урятувати його від чуми».

Поклавши принаду для оленів, я не стріляв у першу самицю, яка приходила понюхати, але чекав, доки збереться все стадо.

Отто фон Бісмарк (1815—1898 рр.)

Ключі до влади

Цей сценарій неодноразово розігрувався в історії: агресивний лідер робить низку сміливих кроків, які спочатку запевнюють йому велику владу. Але поволі влада сягає піку, і тоді все йде згори. Численні

вороги гуртуються, намагаючись зберегти владу, він виснажується, ідучи в цьому напрямку, а далі — неминуче гине. Цей патерн зумовлений тим, що агресивна людина рідко все тримає під контролем. Видно лише кілька найближчих кроків, а наслідки того чи іншого сміливого кроку — уже ні. Через потребу постійно реагувати на порухи чимраз більшого табору ворогів і на непередбачені наслідки власних необдуманих дій агресивна енергія людини обертається проти неї ж.

У царині влади ви маєте себе запитати, навіщо мені туди пнутися в намаганні розв'язати проблеми й порішити ворогів, якщо я не відчуваю себе господарем ситуації. Навіщо мені реагувати на події, а не керувати ними? Відповідь проста: у вас хибна ідея влади. Ви переплутали агресивну дію з ефективною. Найчастіше найбільш ефективна дія полягає в тому, щоб відступитися, зберігати спокій і не перешкоджати іншим марудитися з пастками, які ви для них прилаштували, переймаючись тривалим змаганням за владу, а не швидкою перемогою.

Пам'ятайте: сутність влади — здатність утримувати ініціативу, змушувати інших реагувати на ваші рухи, тримати опонента й оточення в стані оборони. Коли ви змушуєте людей приходити до вас, то саме ви контролюєте ситуацію. У кого контроль — у того і влада. Дві речі мають статися, щоб ви опинились у цьому стані: вам слід навчитися опановувати власні емоції і не керуватися гнівом. Тим часом треба грати на природній схильності людей гніватися, коли їх підштовхують і заманюють. У довготерміновій перспективі здатність примушувати людей приходити до вас — набагато потужніша зброя, ніж інструмент агресії.

Розгляньте, як саме вправний маніпулювальник Талейран виконав цей делікатний трюк. По-перше, він подолав бажання переконати колег-державців, що їм слід заслати Наполеона якомога далі. Адже це природно — хотіти переконати людей, наполягаючи на своєму і підкріплюючи свою волю словами. Але часто це спрацьовує проти вас. Небагато сучасників Талейрана вірили, що Наполеон ще становить загрозу, тож якби він для цього зі шкіри пнувся, то виставив би себе дурнем. Натомість він угамував свої емоції, приготувавши Наполеонові надійну пастку. Він знав про його слабкість — імпульсивність, славолюбство — і розіграв усе як по нотах. Коли

Наполеон упіймався на гачок, Талейран не міг програти і на ньому це не могло позначитися, бо він краще за всіх знав про жалюгідне становище Франції. Облаштовуючи пастку, Талейран добре прорахував і час, і місце.

У всіх нас запаси енергії обмежені, і настає мить, коли віддача енергії сягає максимуму. Коли ви запрошуєте іншу людину до себе, вона стомлюється в дорозі до вас. У 1905 році відбувалася російсько-японська війна. Тоді японці щойно розпочали модернізацію військових кораблів, і росіяни мали сильніший флот, але, поширюючи дезінформацію, японський маршал Того Хейхатіро спонукав росіян покинути балтійські доки, змусивши їх повірити, начебто вони могли знищити японський флот однією раптовою атакою. Російський флот не міг дістатися до Японії найшвидшим шляхом через Гібралтарську протоку та Суецький канал — в Індійський океан, бо він був під контролем англійців, а Японія була союзником Великобританії. Росіяни мали обійти мис Доброї Надії на краю Африки, збільшивши тривалість подорожі на 6000 миль. Тільки-но флот пройшов мис, японці поширили дезінформацію, що вони нібито пливуть назустріч, збираючись контратакувати. Тож протягом усього походу до Японії російські екіпажі перебували в режимі бойової тривоги. На час прибуття їхні моряки перебували в стані нервового напруження й фізичного виснаження та знесилення, тоді як японські моряки не були втомленими. Попри всі розрахунки та брак досвіду сучасного морського бою, японці розгромили росіян.

Додатковою перевагою спонукання супротивника прийти до вас, як побачили японці у ситуації з росіянами, є те, що ворог діятиме на вашій території. На чужій землі ворог нервує, ухвалює поспішні рішення й припускається помилок. У разі переговорів або зустрічей варто запрошувати людей на вашу або призначену вами територію.

У вас усе знайоме, а в них — чуже, і вони помалу лаштуються боронитись.

Маніпуляція — небезпечна гра. Коли хтось підозрює, що ним маніпулюють, йому стає дедалі важче себе контролювати. Але коли змушуєте опонента прийти до вас, ви створюєте ілюзію того, що він контролює ситуацію. Він не відчуває ниток, за які його смикають. Наполеон також уявляв, що він сам спланував зухвалу втечу і повернення до влади.

Усе залежить від привабливості приманки. Якщо пастка достатньо приваблива, бурхливі емоції та бажання ворогів заступають їм реальність. Що пожадливіші вони, то легше їх ошукати.

Широковідомий злочинець ХІХ століття барон Даніель Дрю був майстром гри на біржі. Коли він хотів, щоб якісь акції купували або продавали, а їхній курс зростав або падав, то рідко діяв напряду. Один із своїх трюків він проробляв так: дорогою на біржу забігав до ексклюзивного клубу на Уолл-стрит, діставав свою знамениту червону бандану і витирав піт із чола. Водночас ніби непомітно з бандани випадала якась записка. Члени клубу завжди намагалися передбачити кроки Дрю, і тому відразу кидалися на записку, бажаючи знайти закриту інформацію про курс. Чутки швидко розліталися, і члени клубу починали гуртом купівлю або продаж акцій, згідно із задумом барона.

Навіщо зайвий раз напружуватися, якщо ви можете змусити інших людей рити собі могили? Кишенькові злодії роблять це досконало. Основне в їхній справі — знати, у якій кишені гаманець. Досвідчені кишенькові злодії часто працюють на залізничних станціях і деінде, де вони промишляють. Перехожі бачать попередження й інстинктивно перевіряють, чи гаманець ще на місці. Для спостережливих кишенькових злодіїв кращої підказки не треба. Бувало, щоб успішніше працювати, кишенькові злодії самі розвішували попередження:
ОСТЕРІГАЙТЕСЯ КИШЕНЬКОВИХ ЗЛОДІІВ.

Коли ви спонукуєте людей приходити до вас, нехай краще знають, що ви робите це умисно. Ви замінюєте обман на відверту маніпуляцію. Психологічні наслідки досить глибокі: людина, яка змушує інших приходити до себе, здається владною і вимагає поваги.

Філіппо Брунеллескі, видатний живописець і архітектор доби Відродження, дуже добре умів спонукувати людей приходити до себе, демонструючи цим свою владу. Якось йому замовили спорудити нову баню собору Санта-Марія-дель-Фйоре у Флоренції. Це замовлення було і важливе, і престижне. Але коли міські посадовці найняли ще одну людину, Лоренцо Гіберті, на допомогу Брунеллескі, великий митець почав потайки міркувати. Він знав, що Гіберті найняли завдяки зв'язкам: той розділить із Брунеллескі заслуги, але нічогосінько не робитиме. Тоді у критичний момент будівництва в Брунеллескі раптом почалася загадкова хвороба. Він мав призупинити роботи, але

натомість нагадав чиновникам, що вони ж найняли Гіберті, який мав би заступити його. Незабаром з'ясувалося, що Гіберті ні на що не здатний, і чиновники подалися до Брунеллескі з вибаченнями. Він їх проігнорував, наполягаючи, аби проект завершував Гіберті, і аж тоді до них усе дійшло — Гіберті звільнили.

І сталося диво: через кілька днів Брунеллескі одужав. Йому не треба було ні гніватись, ні клеїти дурня, він просто вдало «спонукав інших прийти до себе».

Якщо при якійсь нагоді ви вирішите, що для вас справою честі є спонукати інших прийти до вас, і це у вас вийде, вони робитимуть це навіть тоді, коли вам це буде не потрібно.

Образ: медова пастка для ведмедя.
Мисливець на ведмедя
не ганяється за своєю здобиччю.
Ведмедя майже неможливо впіймати,
якщо він знає, що на нього полюють,
і в ситуації безвиході він страшенно лютий.
Замість цього мисливець
розкладає пастки з медовою приманою.
Він не виснажує себе
і не ризикує життям у гонитві, —
кладає приману й чекає.

Авторитетна думка: Гарні воїни примушують інших приходити до них, а самі не йдуть до чужих. Це принцип порожнечі й повноти інших і себе. Коли ви спонукуєте опонентів іти до вас, сили в них зазвичай нема. Доки ви не йдете до них, ви сповнені сил. Напад порожнечі на повноту схожий на кидання каміння в яйця (*Жань Ю, коментатор XI ст. «Мистецтва війни»*).

Зворотний бік

Хоча здебільшого найрозумніша тактика — змусити інших виснажуватися, переслідуючи вас. Буває, що раптовий і агресивний удар деморалізує і знесилює ворога. Ви не спонукуєте інших прийти до вас, а йдете до них, форсуєте ситуацію і стаєте на її чолі. Стрімкий напад може виявитися дивовижною зброєю, бо не залишає іншій людині часу на роздуми або планування. Не маючи часу на роздуми,

люди припускаються помилок у своїх міркуваннях і переходять до оборони. Ця тактика протилежна до вичікування і приманювання, але функція та сама — ви змушуєте ворога реагувати на ваших умовах. Такі діячі, як Чезаре Борджіа і Наполеон, використовували елемент швидкості для придушення опору і контролю ситуації. Швидкі й непередбачувані кроки жахають і деморалізують. Обирайте тактику залежно від обставин. Якщо час працює на вас і ви знаєте, що у вас із ворогами сили приблизно однакові, то краще виснажити їх, примушуючи йти до вас. А якщо з часом сутужно, а вороги слабші, то очікування тільки допоможе їм відновити сили, — не давайте їм цього шансу. Ударте швидко — і їм не буде де подітись. Як сказав боксер Джо Луїс: «Бігти він може, але схватися йому ніде».

Закон 9. Перемагайте власними діями, а не аргументами

СУДЖЕННЯ Будь-який епізодичний тріумф, якого ви нібито досягли своїми аргументами, є насправді пірровою перемогою. Ви розбуркуєте почуття образи і ворожнечі, що сильніші й діють довше, ніж тимчасова зміна думки. Набагато ефективніше примусити інших погодитися з вами саме своїми діями, а не словами. Показуйте, а не пояснюйте.

Порушення закону

131 р. до н. е. римському консулові Публію Ліцинію Крассу Диву Муціану, який узяв в облогу грецьке місто Пергам, знадобився таран, щоб пробити міські мури. Кілька днів перед тим він бачив пару масивних суднових щогл на афінській кораблебудівні, отож наказав негайно доправити йому більшу. Військовий інженер із Афін, який одержав наказ, був переконаний, що насправді консулові потрібна менша щогла. Він без угаву сперечався із солдатами, які передали

наказ, переконуючи, що з меншої щогли вийде кращий таран. Та й транспортувати легше.

СУЛТАН І ВІЗИР

Візир прослужив своєму панові років тридцять. Його знали й шанували за лояльність, правдивість і побожність. Однак через чесність у нього при дворі з'явилося чимало ворогів, і ті поширювали чутки про його дволичність і зрадливість. Вони цілодобово торочили це султанові, аж і він утратив довіру до безвинного візира і, врешті, наказав стратити відданого слугу. У цій країні засуджених до смерті зв'язували і кидали в загорожу, де султан тримав найлютіших мисливських собак. Собаки швидко розривали жертву на шматки.

Проте, перш ніж візира кинули до собак, він звернувся з останнім проханням: «Прошу відкласти страту на десять днів, — сказав він, — щоб я міг розрахуватися з боргами, зібрати гроші, які мені заборгували, повернути людям речі, які вони віддали мені на збереження, розділити моє майно між членами родини й дітьми та призначити їм опікунів».

Одержавши гарантію, що він не спробує втекти, султан погодився виконати прохання. Візир поспішив додому, зібрав сто золотих монет і пішов до єгеря, який доглядав собак султана. Він запропонував сто золотих і сказав: «Дозволь мені доглядати собак протягом десятих днів». Єгер погодився, і протягом десятих наступних днів візир опікувався собаками, гарно доглядав і щедро годував. Наприкінці терміну вони їли у нього з рук. На одинадцятий день візира повели до султана, повторили всі звинувачення, і султан спостерігав, як візира зв'язали й кинули до собак. Але коли собаки побачили візира, вони підбігли до нього, метеляючи хвостами. Вони грайливо покусували його за плечі й бавилися з ним. Султан та інші свідки були вражені, і султан запитав візира, чому собаки пощадили його. Візир відповів: «Я доглядав їх десять днів. Султан сам бачив результат. Я догоджав панові 30 років, і який результат? Я засуджений до страти через наклепи моїх ворогів». Обличчя султана спаленіло від сорому. Він не лише помилував візира, але й подарував йому комплект гарного одягу та віддав йому людей, що ганьбили його. Шляхетний візир дарував їм свободу і надалі добре до них ставився.

«Витончений прийом» з вид.: «Книга арабської мудрості й підступу», XIII ст.

Солдати попереджали інженера, що з їхнім зверхником погані жарти, але той наполіг, що для облогової машини найкраще підійде менша щогла. Він намалював їм кілька схем і сказав, що він фахівець, а вони просто не тямлять, про що говорять. Солдати добре знали свого зверхника й насамкінець переконали інженера тримати свій досвід при собі й скоритися.

Коли вони пішли, інженер ще якийсь час міркував над цим. «Чому, — думав він, — я маю коритися наказу, виконання якого призведе до невдачі?» Тож він і відіслав меншу щоглу, переконаний, що консул пересвідчиться в її кращій ефективності й винагородить його.

Коли менша щогла прибула, Муціан зажадав від солдатів пояснень. Вони розповіли, що інженер нескінченно доводив, що менша щогла краща, але обіцяв прислати велику щоглу. Муціан скипів. Він не міг зосередитися на облозі й почати пробивати мур, доки місто не отримало підкріплення. Він мав на думці лише зухвалого інженера, якого звелів негайно привести до нього.

Інженер прибув через кілька днів і охоче ще раз пояснив консулові переваги меншої щогли. Він без упину говорив, наводячи ті ж аргументи, що й солдатам. Він сказав, що в таких справах слід прислухатися до фахівців і якби консул пішов у наступ із тим тараном, то не пошкодував би. Муціан дав змогу інженерові закінчити, а тоді наказав солдатам роздягти його й бити киями до самої смерті.

Тлумачення

Інженер, ім'я якого не збереглося в історії, усе життя проектував щогли і стовпи. Його вважали найкращим інженером у своєму місті й дуже розумним чоловіком. Він знав, що мав рацію. Менша щогла дає змогу розвивати більшу швидкість і робити удар дужчим. Більша — не обов'язково краща. Звичайно, консул зрозуміє його логіку й збагне, що наука нейтральна і є найвищим аргументом. Як же міг консул наполягати на своєму неуцтві, якщо інженер показав йому детальні схеми й подав теоретичне обґрунтування своєї поради?

Військовий інженер був типовим сперечальником, яких багато серед нас. Він не розуміє, що слова не бувають нейтральними і що, вступаючи в суперечку зі зверхником, він ставить під сумнів розум пана. Він не тямить, із ким сперечається. Кожна людина переконана, що має рацію, і слова її не переконують, тому докази сперечальника ніхто не чує. У безвиході він іще завзятіше сперечається, а отже — рие собі могилу. Якщо він змусив іншу людину відчути свою незахищеність і приниження, то навіть красномовність Сократа його не врятує.

Насправді йдеться не про те, що просто слід уникати суперечок із зверхниками. Ми всі вважаємо себе найрозумнішими. Тому будьмо обачні: навчимося демонструвати слухність своїх ідей непрямим шляхом.

Дотримання закону

У 1502 році у Флоренції, в Італії, в майстерні біля собору Санта-Марія-дель-Фйоре стояла величезна мармурова брила. Спочатку вона була необроблена, але невмілий різьбяр помилково просвердлив отвір у тому місці, де мали бути ноги статуї, й цим зіпсував її. Флорентійський ґонфалоньєр П'єро Содерині вирішив спробувати врятувати брилу, підрядивши Леонардо да Вінчі або іншого майстра, але відмовився від свого наміру, бо всі казали, що мармур зіпсований. Тому, попри витрачені на брилу гроші, вона тепер припадала порохом у церковній майстерні.

Так було доти, доки флорентійські друзі великого Мікеланджело не вирішили написати митцеві, який тоді жив у Римі. Тільки він, писали вони, міг би зробити щось із мармуровою брилою, яка стала б для нього чудовим матеріалом. Мікеланджело подався до Флоренції, ретельно оглянув камінь і дійшов висновку, що міг би вирізьбити з нього фігуру, постава якої враховувала б пошкоджену ділянку.

Содерині заперечував, що це марнування часу, — ніхто не зможе дати цьому раду, — однак погодився, щоб митець працював. Мікеланджело вирішив зобразити юного Давида з працею в руці.

Через кілька тижнів, коли Мікеланджело завершував роботу над статуєю, Содерині відвідав майстерню. Уявляючи себе знавцем, він прискіпливо оглянув творіння і висловив майстрові думку, що, мовляв, усе чудово, а от ніс ніби трохи зavelикий. Мікеланджело збагнув, що Содерині стоїть прямо під велетенською фігурою і в нього хибна перспектива. Не кажучи ні слова, він жестом запросив Содерині піднятися з ним на риштування. Підійшовши до носа, він нахилився за різцем і прихопив жменю мармурового пороку з дощок. Содерині стояв на кілька футів нижче на риштуванні, і Мікеланджело почав злегка постукувати різцем і помалу висипати зі жмені порох. Насправді він нічого з носом Давида не робив, а лишень удавав, що щось робить. Через кілька хвилин цього спектаклю він відійшов убік: «Подивіться тепер». «Тепер краще, — відповів Содерині, — ви оживили його».

Тлумачення

Мікеланджело розумів, що, змінивши форму носа, він міг зіпсувати всю скульптуру. Але Содерині був патроном і пишався своїм естетичним смаком. Образа такої людини через суперечку нічого не давала Мікеланджело і загрожувала можливості наступних замовлень. Митець був надто розумний, щоб сперечатися. Він вирішив змінити перспективу для Содерині (буквально привести його до носа), не пояснюючи, що саме в цьому причина хибного сприймання. На щастя для нащадків, Мікеланджело знайшов спосіб не порушити досконалість статуї і водночас дав змогу Содерині вірити, буцімто той щось поліпшив. Така подвійна сила перемоги за допомогою дій, а не суперечок: ніхто не ображений, і ви своє довели.

ДІЇ АМАСІЇ

Після позбавлення трону Априя царем став Амасія. Він походив із Саїтського дому, а його рідним містом був Сіуф. Спочатку єгиптяни зневажали Амасію, він зовсім не був їхнім улюбленцем через те, що був простолюдином, а не із заможної родини. Проте згодом Амасія завоював до себе їхню повагу своїм розумом, удавшись до хитрощів. У нього було багато дорогоцінних речей, і серед них — золотий таз для обмивання ніг, у якому сам Амасія і його гості мали звичку щоразу обмивати ноги. Цей таз він розбив на друзки і зробив із них статую бога, яку поставив у місті на видному місці. Єгиптяни юрбою приходили до статуї й віддавали їй велику шану. Коли Амасія довідався про те, що роблять городяни, він запросив єгиптян до себе і довів їм, що цю статую зроблено з таза для обмивання ніг, у який єгиптяни перед тим блювали і випускали сечу, і в якому обмивали ноги, а тепер вони ставляться до нього з великою повагою. Отже, тепер, сказав він їм, те, що сталося з тазом, сталося і з ним, бо якщо перед тим він був простолюдином, то тепер він став їхнім царем, і їм треба його шанувати. Ось у такий спосіб він прихилив до себе єгиптян, і вони стали його вірними підданими.

«Історії», Кн. II, Геродот, V ст. до н. е., переклад А. Білецького

Ключі до влади

У царині влади дуже важливо навчитися оцінювати, яким буде тривалий вплив ваших учинків на людей. Проблема в намаганні щось довести або перемогти в суперечці в тому, що нема певності, як це вплине на тих, із ким ви сперечаєтесь: люди можуть ніби ввічливо погоджуватися, а в душі — обурюватися. А може, ви ще й ненароком їх образите, бо кожний витлумачує слова залежно від свого настрою і побоювань. Навіть найкращі аргументи не дають абсолютної певності, бо всі ми не довіряємо природі слів, які можна витлумачити

неоднозначно. Через кілька днів після того, як погодились із кимось, ми за звичкою повертаємося до старих уявлень.

Зрозумійте: слова нічого не варті. Кожному відомо, що в запалі суперечки можна сказати що завгодно, аби довести свою правоту. Ми цитуватимемо Біблію, будемо наводити недостовірну статистику. Кого переконують такі слова і цифри? Дії й наочний доказ — потужніші, а отже — ефективніші. Вони все унаочнюють: «Тепер ніс у статую виглядає як слід». Нема ні образливих слів, ні помилкового трактування. З наочними доказами сперечатися неможливо. Як зауважує Бальтасар Грасіан: «Правду назагал бачать, а не чують». Сер Крістофер Рен був англійським відродженцем. Він чудово знав математику, астрономію, фізику і фізіологію. Протягом багатьох років своєї діяльності він здобув славу найвидатнішого архітектора в Англії. Він часто чув вимоги патронів робити в проектах якісь непрактичні виправлення, але жодного разу не сперечався і не ображав нікого. Архітектор мав інші способи доводити своє.

1688 року Рен спроектував чудову ратушу для Вестмінстера. Проте мер залишився невдоволеним і нервував через це. Він сказав Ренові, що другий поверх нестабільний і може обвалитися на його кабінет на першому поверсі. Мер зажадав додати дві колони з каменю, щоб додатково підперти стелю. Рен, як досвідчений інженер, розумів, що ці колони зайві і що побоювання мера марні. Однак він добудував ці колони, і мер був йому вдячний.

Лишень через багато років робітники на риштуванні побачили, що колони не сягали стелі.

Це були псевдоколони. Але обоє мали те, що хотіли: мер заспокоївся, а Рен знав, що нащадки зрозуміють, що оригінальний проект правильний, і колони зайві.

Сила наочного доказу ідеї в тому, що опонентам не доводиться боронитися, і їх можна в чомусь переконати. Вони зрозуміють, що ви маєте рацію, а це потужніше впливає, ніж слова.

Порушник спокою перервав Микиту Хрущова посеред промови, коли той викривав злочини Сталіна, вигукнувши: «Ви ж працювали зі Сталіним, то чому не зупинили його тоді?» Хрущов не міг розгледіти з трибуни крикуна й у відповідь різко гаркнув: «Хто сказав?» Ніхто не підняв руку. Усі в залі завмерли. Через кілька секунд напруженого очікування Хрущов тихо сказав: «Тепер розумієте, чому я його не

зупинив». Замість того аби пояснювати, що Сталіна боялися всі, хто з ним спілкувався, бо найменша непокора загрожувала смертю, Хрущов дав змогу аудиторії *відчутти*, на що було схоже спілкування зі Сталіним, відчутти параною, острах до говоріння, жах перед зіштовхуванням із вождем, у цьому разі з Хрущовим. Це була внутрішня демонстрація, і жодних пояснень не знадобилося. Найсильніший аргумент — символ, що перебуває за межею дії. Сила символу — прапора, міфу, пам'ятника якійсь емоційно значущій події — така, що кожний зрозуміє його без слів. 1975 року, коли Генрі Кіссинджер брав участь у неуспішних переговорах з ізраїльтянами про повернення частини Синайської пустелі, захопленої у війні 1967 року, він раптом перервав напружені переговори й вирішив поїхати на екскурсію. Він відвідав руїни старожитньої фортеці Масада, відомої ізраїльтянам як місце, де в 73-му році 700 юдейських воїнів віддали перевагу самогубству над здачею римському війську, яке їх облягло. Ізраїльтяни відразу зрозуміли підґрунтя візиту Кіссинджера: він побічно закидав їм прагнення масового самогубства. Хоча сама екскурсія їхню думку не змінила, але вона змусила їх — і це не зробила б словесна осторога — зрозуміти важливість ситуації. Такі символи мають велике емоційне значення. Прагнучи влади або намагаючись утримати її, завжди шукайте непрямі шляхи. Ретельно плануйте свої битви. Якщо на довшу перспективу вам неважливо, чи погодиться з вами інша людина або з часом на власному досвіді зрозуміє, що вам треба, то про демонстрацію можна забути. Бережіть сили й ідіть деінде.

АЛЛАХ ТА ІБРАГІМ

Усемогутній Аллах пообіцяв, що не візьме душу Ібрагіма, доки той не захоче померти і не попросить Його про це. Коли життя Ібрагіма наближалось до кінця і Аллах вирішив забрати його, Він послав янгола в подібні до молодого старого. Старий зупинився біля Ібрагімових дверей і звернувся до нього: «Ібрагіме, дай-но мені поїсти». Ібрагіма вразили ці слова. «Помри! — вигукнув він. — Це буде краще, ніж отак животіти». У домі Ібрагіма завжди була їжа для прохочих гостей. Тому він дав старому піалу бульйону, м'ясо і кришений хліб. Старий сів їсти. Він насили ковтав, аж ось, коли він брав один шматок, їжа випала йому з рук і розсипалася по підлозі. «Ібрагіме, — попрохав старий, — допоможи мені їсти». Ібрагім узяв рукою їжу й підніс старому до рота. Але пожива слизнула по бороді та впала старому на груди. «Скільки тобі років, старий?» — запитав Ібрагім. Виявилось, що старий не набагато старший за Ібрагіма. Тоді Ібрагім вигукнув: «О Аллах Усемогутній, забери мене до себе, перш ніж я досягну віку цієї людини і стану таким же недолугим!» Щойно Ібрагім мовив ці слова, Аллах забрав його душу.

Образ: Гойдалка.
Сперечальники почергово
опиняються то вгорі, то внизу,
залишаючись на місці.
Припиніть гойдатися, злізайте з гойдалки
і покажіть їй свій доказ. Залиште її вгорі,
і нехай сила тяжіння поступово
опустить гойдалку на землю.

Авторитетна думка: Не сперечайтесь. На людях нічого не слід обговорювати, важливий тільки результат (Бенджамін Дізраелі, 1804—1881 рр.).

Зворотний бік

Словесні аргументи можуть бути дуже доречними в царині влади: вони відвертають увагу і ховають сліди, якщо ви когось обдурюєте або вас ловлять на брехні. У таких випадках корисно переконливо сперечатись. Нав'язуйте дискусію, щоб відвернути увагу від свого крутіства. Якщо вас упіймають на брехні, то що емоційніше й упевненіше ви будете триматися, то меншим брехуном здаватиметеся. Цей метод допоміг урятувати шкуру багатьом шахраям. Якось граф Віктор Люстіг, типовий аферист, продав десяткам простаків по всій країні пуделка, видаючи їх за апарат для копіювання грошових купюр. Виявивши, що їх ошукали, простаки здебільшого не поспішали до поліції, щоб уникнути клопотів із публічним розголосом. Проте шериф Річардс з округу Ремсен в Оклахомі не примирився з тим, що його пошили в дурні на 10 000 доларів, і якось уранці вистежив Люстіга в чиказькому готелі.

Люстіг почув стукіт у двері. Відчинивши, він побачив націлений на нього револьвер. «Що сталося? — спокійно запитав він. «Паскуда! — прокричав шериф. — Я тебе вб'ю. Ти обдурив мене з тим пуделком!» Люстіг удав, що здивований. «Хочете сказати, що апарат не працює?» — запитав він. «Ти й сам знаєш, що не працює», — відповів шериф. «Але цього не може бути, — сказав Люстіг. — Він не може не працювати. Ви все за інструкцією робили?» — «Усе робив так, як ви сказали», — відповів той. «Ні, щось ви зробили не так», — заперечив

Люстіґ. Суперечка рухалася по колу. Шериф тим часом опустив револьвер.

Люстіґ перейшов до другої фази в тактиці аргументування: він наговорив три мішки гречаної вовни про особливості пуделка, остаточно заплутавши шерифа, який здавався уже менш упевненим і сперечався не так запально. «Послухайте, — сказав Люстіґ, — я негайно поверну вам гроші. Я також дам вам письмову інструкцію, як працювати з апаратом, а пізніше приїду до Оклахоми, аби переконатися, що все гаразд. Ви при цьому нічого не втрачаєте». Шериф знехотя погодився. Щоб заспокоїти його остаточно, Люстіґ дістав сотню стодоларових купюр і віддав йому, умовляючи розслабитися і розважитися протягом вікенду в Чикаґо. Заспокоєний і трохи знічений, шериф нарешті пішов. Протягом кількох наступних днів Люстіґ щоранку переглядав газету. Нарешті він знайшов те, що шукав: у замітці повідомлялося, що шерифа Річардса заарештовано за розповсюдження фальшивих грошей. Люстіґ переміг у суперечці, і шериф ніколи більше його не турбував.

Закон 10. Згубний вплив: уникайте

нещасних і невдах

СУДЖЕННЯ Ви можете загинути через чужі незгоди: емоційні стани так само заразні, як і хвороби. Вам може здаватися, що ви рятуєте потопельника, а насправді ви лише ставите себе під загрозу. Нещасні іноді накликають на себе біду, то й на вас накликають. Натомість тримайтеся щасливих і успішних.

Порушення закону

Мері Гілберт народилася в ірландському містечку Лімерик 1818 року, а в 1840-х роках приїхала до Парижа спробувати щастя як танцівниця та акторка. Вона прибрала собі ім'я Лола Монтес (її мати мала далеких родичів в Іспанії) й почала видавати себе за танцівницю фламенко з Іспанії. До 1845 року її кар'єра посувалася ні добре, ні погано, і, щоб вижити, вона стала куртизанкою, ще й однією з найуспішніших у Парижі.

Лише одна людина могла врятувати танцювальну кар'єру Лоли: Олександр Дюжар'є, власник газети з найбільшим накладом у Франції

і, крім того, газетний театральний критик. Вона вирішила звабити і завоювати його. Вивчаючи його звички, Лола виявила, що він щоранку їздить верхи. Сама гарна наїзниця, вона й собі якось уранці рушила на прогулянку верхи і «випадково» його зустріла. Незабаром вони щодня їздили верхи разом. Через кілька місяців Лола переїхала до його помешкання.

Деякий час вони були щасливі разом. За допомогою Дюжар'є Лола почала поновлювати кар'єру танцівниці. Попри ризик зашкодити своєму реноме, Дюжар'є сказав друзям, що навесні побереться з нею. (Лола не розповіла йому, що в 19 років утекла з англійцем і доти була офіційно його дружиною.) Дюжар'є був шалено закоханий, проте життя його пішло шкереберть.

ГОРІХ І КАМΠΑНІЛА

Ворона занесла горіх на верх високої кампаніли, де він упав у шпарину й уникнув завдяки цьому жахливої долі. Відтак він почав благодіяти кампанілу заради Бога прихистити його, вихваляючи її висоту та красу і шляхетність гри її дзвонів. Він вів далі: «На жаль, я не зміг упасти крізь зелене гілля мого старого батька на незораний ґрунт під покровом опалого листя, то хоч ти не відкидай мене. Перебуваючи в дзьобі жорстокої ворони, я дав обітницю, що якщо врятуюся, то закінчу свої дні в маленькій ямці».

Ці слова викликали співчуття в стіни, де була шпарина, і вона дозволила горіхові там залишитися. Незабаром горіх луснув — корінці проросли в шпаринки в камінні й почали його розсовувати, а пагінці потяглися до неба. Невдовзі вони вигналися понад кампанілу, а вузлувате коріння почало розсувати стіни й вивертати з місця старе каміння. Отоді стіна, запізно і намарно, почала оплакувати причину розвалу, але вже незабаром вона лежала руїною.

Леонардо да Вінчі (1452—1519 рр.)

Йому більше не щастило у справах, і впливові друзі почали його уникати. Якось Дюжар'є запросили на вечірку, де мали бути найбагатші молоді парижани. Лола теж хотіла піти, але він не дозволив. Вони вперше посварилися, і Дюжар'є подався на вечірку сам. Там він зопалу образив впливового театрального критика Жана Батиста Розмон де Боваллона, бо той нібито бовкнув зайве про Лолу. Наступного ранку Боваллон викликав його на дуель. Боваллона вважали одним із найвлучніших стрільців у Франції. Дюжар'є спробував перепросити його, але дуель відбулася, і Боваллон його вбив. Так закінчилося життя одного з багатонадійних молодих членів паризького світу. Спустошена, Лола покинула Париж.

1846 року Лола Монтес опинилася в Мюнхені, де вирішила звабити й підкорити короля Баварії Людвіга I. Вона довідалася, що до Людвіга найлегше доступитися через його ад'ютанта графа Отто фон Рехберга, який полюбляв гарненьких дівчат. Якось граф снідав у кав'ярні просто неба, а Лола їхала верхи повз, її «випадково» викинуло із сідла, і вона приземлилася біля ніг Рехберга. Граф поспішив на допомогу і був зачарований. Він обіцяв відрекомендувати її Людвігові.

Рехберг домовився для Лоли про аудієнцію в короля, але коли вона прийшла до передпокою, то розчула, як король каже, що йому нема коли зустрічатися з чужинками, які запобігають його ласки. Але Лола розштовхала вартових і ввійшла до кімнати. У цій штовханині станик розірвався (може, вона сама це зробила, а може — вартовий), і, усім на подив, особливо королю, її пишні груди були виключно оголені. Лолі дозволили аудієнцію в Людвіга. Через п'ятдесят п'ять годин вона дебютувала на баварській сцені. Рецензії були розгромні, але це не завадило Людвігові влаштувати наступні її виступи.

Людвіг, як він казав, був «зачарований» Лолою. Він почав з'являтися підруч з нею на людях, потім купив і умеблював їй квартиру на одному з фешенебельних мюнхенських бульварів. Він був відомий скнара, а не романтичний мрійник, але Лолу обсипав дарунками і писав для неї вірші. Ставши його фавориткою, вона за одну ніч злетіла на вершину популярності й удачі.

Лолі почало зраджувати почуття міри. Якось вона їхала верхи, а попереду — немолодий вершник, який їхав трохи повільніше, ніж їй би хотілося. Об'їхати його Лолі не вдавалося, і вона почала шмагати його батою. Іншим разом Лола взяла на прогулянку собаку без повідка. Собака напав на перехожого, але, замість того щоб відтягти собаку, вона побила людину повідком. Подібні витівки обурили флегматичних баварців, але Людвіг захищав Лолу і навіть надав їй баварське громадянство. Почет короля намагався розплющити йому очі на небезпеку такого захоплення, але критиків Лоли негайно відлучали від двору.

Попри те що баварці, які раніше любили короля, тепер відверто його зневажали, Лолу зробили графинею, а вона вивершила собі палац і почала втручатися в політику й давати у цій царині поради Людвігові. Вона стала найбільш впливовою особою в королівстві. Її вплив на кабінет короля зростав, а з міністрами вона розмовляла з погордою.

Зрештою, у державі почалися заворушення. Мирна колись Баварія опинилася на межі громадянської війни, а студенти скрізь гукали «Raus mit Lola!»****.

Колись Симон Тома був видатним лікарем. Пригадую, якось зустрів його в домі заможного старого сухотника. Він сказав пацієнтові, обговорюючи способи лікування, що добре було б, аби я частіше його відвідував, бо, дивлячись на моє свіже обличчя, його думки виповнювалися б життєрадісністю і снагою моєї молодості, і тоді, відчуваючи розквіт мого молодечтва, його стан може покращитися. Він забув додати, що через нього мій стан може погіршитися.

Монтень (1533—1592 рр.)

Кажуть, що багато речей — заразливі. І сонливість, і позіхання можуть бути заразливими. У масштабній стратегії, коли ворог збуджений і нестримний, не переймайтеся зайвим. Удавайте цілковитий спокій, і під впливом цього ворог заспокоїться. Ви заражаєте ворога своїм настроєм. Можете навіть заразити його недбальством, сп'янінням, знудженістю й слабкістю.

Міямото Мусасі «Книга п'ятьох кілець», XVII ст.

Станом на лютий 1848 року Людвіг більше не міг протистояти тиску. З великим смутком він наказав Лолі негайно покинути Баварію. Вона поїхала, але тільки після того, як він їй заплатив. Ще п'ять тижнів баварці протестували проти улюбленого колись короля. У березні того року він був змушений зректися престолу.

Лола Монтес переїхала до Англії. Понад усе їй була потрібна респектабельність, і попри те що досі офіційно була одруженою (Лола так і не розлучилася з англійцем, з яким побралася багато років тому), вона встигла накинути оком на Джорджа Траффорда Гілда, багатонадійного молодого армійського офіцера, сина впливового баристера. Хоча він був на 10 років молодший за Лолу і міг вибрати собі дружину з найгарніших і найбагатших молодих дівчат у найвищому товаристві Англії, Гілд піддався на її чари. Вони побралися 1849 року. Незабаром Лолу заарештували за звинуваченням у бігамії. Вона не переймалася звільненням під заставу і подалася з Гілдом до Іспанії. Вони дуже сварилися, і якось Лола вдарила його ножем. Зрештою, вона його вигнала. Повернувшись до Англії, він дізнався, що звільнений із війська. Англійські аристократи піддали його остракізму, й Гілд подався до Португалії, де жив у злиднях. Через кілька місяців його коротке життя урвалося через аварію на судні.

Через кілька років людина, яка опублікувала автобіографію Лоли Монтес, збанкрутіла.

1853 року Лола переїхала до Каліфорнії, де зустріла чоловіка на ім'я Пет Галл і побралася з ним. Цей зв'язок був такий же бурхливий, як і попередні, й вона покинула Галла заради іншого чоловіка. Галл запиячив, удався в тяжку тугу й через чотири роки, ще молодим, помер.

У віці 41 року Лола пороздавала свої вбрання та оздоби й звернулася до Бога. Вона їздила по Америці з лекціями на релігійні теми, одягнена в біле і з білим головним убором, схожим на німб. Через два роки — у 1861-му — вона померла.

Тлумачення

Лола Монтес принаджувала чоловіків своїми хитрощами, але її влада над ними виходила за межі сексуальних зваб. Вона підкоряла їх силою своєї вдачі. Чоловіки втягувалися у вир, який вона збурювала навколо себе. Вони ніяковіли, бентежились, але емоції, які вона в них викликала, збуджували їх.

Не вважай дурня культурною людиною, хоча здібну людину можеш вважати мудрецем, а також не плутай неосвіченого непитущого зі справжнім аскетом. Не знайся з дурнями, особливо з тими, що вважають себе мудрими. Не вдовольняйся своїм нецтвом. Спілкуйся лише з людьми гідними, бо завдяки таким зв'язкам людина здобуває добру репутацію. Подивись-но, як кунжутну олію змішують із трояндами або фіалками і як, побувши якийсь час із трояндами або фіалками, вона перестає бути кунжутною олією і вже перетворюється на олію рожеву або фіалкову.

Кай-Кавус ібн Іскандар «Дзеркало для принців», XI ст.

Як це часто буває з інфекцією, проблеми починаються лише з часом. Внутрішня невірноваженість Лоли починала допікати коханцям до живого. Вони втягувалися в її проблеми, але через емоційну прив'язаність прагнули допомагати їй. У хворобі наставала криза, бо Лолі Монтес годі було допомогти.

Надто глибокі були її проблеми. Щойно коханець брав їх близько до серця, він ставав пропашою людиною. Він утопав у чварах. Інфекція поширювалася на його сім'ю, друзів, а в ситуації з Людвігом — на цілу державу. Єдиний порятунок — або відтяти її від себе, або пропасти самому.

Тип інфікувальної вдачі властивий не лише жінкам — стаття тут ні до чого. Він виростає з внутрішньої нестійкості, яка випромінюється назовні, притягуючи до себе нещастя. Це схоже на прагнення руйнування і дестабілізації. Можна покласти життя на вивчення патології заразливої психіки, але не робіть цього й просто засвойте урок. Якщо ви підозрюєте, що поряд носій такої інфекції, не сперечайтесь, не намагайтесь допомогти, не передавайте цю людину своїм друзям, бо потрапите в халепу. Тікайте від цієї людини, бо будете потерпати від наслідків.

В Кассія ж обличчя
Худе й голодне; він усе в думках.

...

Нікого б іншого не уникав
Я так, як Кассія того худого.

...

Люди
Такі, як він, дивитися спокійно
Не можуть на достойніших за себе,
І цим вони найбільше небезпечні.

Вільям Шекспір «Юлій Цезар», дія 1, ява 2, переклад В. Мисика

Ключі до влади

Нас оточують невдахи, яких здолали непідвладні їм обставини, — вони заслуговують на нашу допомогу і симпатію. Але є й такі, які не просто наражаються на неталан або нещастя, а притягують їх до себе власними руйнівними вчинками і змушують оточення потерпати від наслідків. Чудово було б, якби ми могли їх виховати, змінити схему поведінки, але частіше саме їхня поведінка вторгається в наше життя і змінює нас. Причина проста — люди надто піддатливі настроям, емоціям, навіть способу мислення тих, із ким вони знаються. Невіліковно нещасні й нестабільні особливо заразливі через інтенсивність їхньої вдачі та емоцій. Вони часто подають себе жертвами, і спочатку важко зрозуміти, що вони самі прирекли себе на страждання. Вони заразять вас раніше, ніж ви збагнете справжню природу їхніх проблем.

Зрозумійте: у владних іграх дуже важливо, з ким ви знаєтеся. Ризик асоціювання із заразливими в тому, що ви марнуватимете чимало

цінного часу й енергії на те, щоб звільнитися. В очах інших такий зв'язок є провинною, тому ваш імідж погіршується. У жодному разі не недооцінюйте небезпеку інфекції.

Заразливі люди бувають різні, але найбільш підступний тип — це ті, хто страждає від хронічного невдоволення. Невдоволення Кассія, римського змовника проти Юлія Цезаря, виростало з почуття глибокої заздрості. Він не міг сприймати людей, талановитіших за нього. Цезар, можливо, відчув у ньому цю надмірну злостивість і тому на пост першого претора призначив не його, а Брута. Кассію це не йшло з думки, і його ненависть до Цезаря стала патологічною. Брутові, переконаному республіканцю, Цезар як диктатор був не до душі. Якби він терпляче чекав, то став би першою людиною в Римі після смерті Цезаря і виправив би те зло, яке залишив по собі попередник. Але Кассій заразив його своєю злістю, щодня нашіптуючи йому небилиці про зло, яке нібито творив Цезар. І він таки втягнув Брута в змову. Це стало початком великої трагедії. Скількох нещастя можна було б уникнути, якби Брут знав про силу інфекції.

Від інфекції є один порятунок — карантин. Але на той час, як ви розпізнаєте проблему, буває вже запізно. Якась Лола Монтес піймає вас у тенета завдяки своїй сильній особистості. Кассій заінтригує вас своєю довірливістю і глибиною почуттів. Як захиститися від таких підступних вірусів? Відповідь полягає в тому, щоб судити про

Образ: вірус. Він невидимо

людей по тому, як вони впливають на довкілля, а не по тому, які причини вони

й без попередження проникає у ваші пори,

висувають для пояснення проблем. Заразливих можна розпізнати за нещастями, які вони

безшумно й поволі поширюється.

притягують до себе, за їхнім бурхливому минулому, довгим списком розірваних

Ви й не стямитесь,

стосунків, нестабільною кар'єрою, силою вдачі, яка вас поглинає і позбавляє здатності

як інфекція буде всередині вас.

мислити. Звертайте увагу на ці ознаки інфікованості та незадоволення в їхніх очах. Найважливіше: не шкодуйте їх. Не намагайтеся

допомогти. Носій зарази не зміниться, а ви пуститесь берега. Інший бік інфікування також важливий і, може, краще розпізнається: є люди, які притягують щастя своїм гарним настроєм, природною бадьорістю і розумом. Вони є джерелом насолоди, вам треба з ними знатися, щоб розділити ту радість, яку вони притягують. Це стосується не лише гарного настрою чи успіху: будь-яка позитивна риса може виявитися заразливою. Талейран мав дивні та страшні риси, але більшість погоджується, що він перевершив усіх французів граціозністю, аристократичним шармом, дотепністю. І справді, він походив із найстаршого шляхетського роду в країні, і, попри віру в демократію і Французьку республіку, зберіг вишукані двірські манери. Його сучасник Наполеон був багато в чому протилежністю Талейранові — селянин із Корсики, небалакучий і неввічливий, навіть різкий.

Наполеон ніким так не захоплювався, як Талейраном. Він заздрив обхідливості міністра, його розуму, здатності причаровувати жінок і всіма силами тримав Талейрана біля себе в надії перебрати й собі культуру, якої не мав. Безсумнівно, Наполеон за час свого правління змінювався. Усе-таки Талейран впливав на нього позитивно.

Використайте позитивний бік цього емоційного осмосу. Якщо, наприклад, ви від природи скупій, то ніколи не підете далі певного рівня. Лише щедра душа досягає величі. Тож знайтеся зі щедрими, і вони вас «заразять», розкриваючи все те, що у вас скуте і обмежене. Якщо ви похмурі, тримайтеся ближче до веселунів. Якщо ви схильні до ізолювання, змусьте себе подружитися з компанійськими людьми. Не знайтеся з тими, хто має такі самі вади, бо вони посилять те, що тягне вас назад. Нехай вас вабить лише позитивне. Візьміть це за життєве правило, і це буде вам найліпша терапія.

Авторитетна думка: Розпізнавайте успішних, щоб приєднатися до їхнього товариства, і невдах, щоб уникати їх. Невдача — це злочин необачності, і потерпілі не мають заразливішої хвороби: не відчиняйте лиху двері, бо, якщо відчините, за ним увійде чимало інших лих... Не помирайте від чужих злигод (*Бальтасар Грасіан*).

Зворотний бік

У цього закону нема зворотного боку. Він — універсальний. Нічого не можна виграти від спілкування з тими, хто заражає вас своїми злигоднями. Владу і добрі статки можна здобути лише коли ви знаєтеся з успішними людьми. Ігнорувати цей закон небезпечно.

[****](#) «Лолу геть!»

Закон 11. *Учіться робити так, щоб люди залежали від вас*

СУДЖЕННЯЩоб залишатися незалежним, ви маєте завжди бути потрібними і жаданими. Що більше на вас покладаються, то більшу маєте свободу. Нехай щастя і процвітання людей залежать від вас, і вам нічого буде побоюватися. Не навчайте їх настільки, аби вони могли без вас обійтися.

Порушення закону

Якось за середньовіччя кондотьєр, ім'я якого не збереглося, врятував місто Сієну від загарбників. Як могли добрі городяни Сієни віддячити йому? Збереження місту свободи неможливо оцінити ні грошми, ні вшануванням. Городяни хотіли оголосити кондотьєра гонфалоньєром, але вирішили, що навіть цього недостатньо. Нарешті один із учасників зборів, скликаних для розгляду цього питання, сказав: «Убиймо його, а потім проголосімо святим патроном міста». Так вони і вчинили.

ДВОЄ КОНЕЙ

Двоє коней везли два навантажені вози. Передній кінь ішов добре, а задній лінувався. Узялися люди перекладати вантаж із заднього воза на передній. Коли все переклали, задній кінь відчув полегшення і сказав передньому:

«Напружуйся і пітній. Що більше докладатимеш зусиль, то більше тебе будуть мучити».

Коли приїхали на заїжджий двір, господар сказав:

«Нащо мені двох коней годувати, а тільки одним возити? Краще дам одному досхочу корму, а другого заріжу, — хоч шкуру візьму».

Так і вчинив.

Байки, Лев Толстой (1828—1910 рр.)

Граф Карманьйола був одним із найхоробріших і найуспішніших ватажків кондотьєрів. У 1442 році він, уже немолода людина, служив Венеції під час тривалої війни з Флоренцією. Раптом його відкликали до Венеції. Народ зустрів його, висловлюючи честь-хвалу своєму улюбленцеві. Увечері йому належало обідати із самим дожем у палаці. Але дорогою до палацу він помітив, що сторожа веде його не туди, куди слід. Ідучи відомим Мостом Зітхань, він раптом зрозумів, куди вони прямують, — до в'язниці. Його було засуджено за сфабрикованим звинуваченням, а наступного дня на площі Святого Марка перед переляканим натовпом, який не міг утямити, чому його доля так різко змінилася, графові стяли голову.

Тлумачення

Багатьох видатних італійських кондотьєрів доби Відродження спіткала та ж доля, що й святого патрона Сієни і графа Карманьйоли: вони вигравали одну за одною битви для своїх наймачів, а їх натомість висилали, ув'язнювали або страчували. І це не була невдячність. Проблема в тому, що було багато інших кондотьєрів, таких же умілих і доблесних, як і вони. Їх було ким замінити. Нічого не втрачалось, коли їх убивали. Тим часом старші здобували більше влади і хотіли дедалі більшої грошової винагороди за свою службу. Тож краще було позбуватися їх і наймати молодших кондотьєрів за менші гроші. Така була доля графа Карманьйоли, який почав поводитися зухвало і незалежно. Він сприймав свою владу як належне і не цікавився тим, чи справді він незамінний.

Така доля (може, менш трагічна) чекає на тих, хто не робить оточення залежним від себе. Рано чи пізно з'являється той, хто виконує їхню

роботу не гірше, — хтось молодший, свіжіший, за менші гроші, хто викликає менше побоювань.

Станьте *єдиним*, хто здатний виконувати якусь роботу, і нехай життя наймачів так тісно переплітається з вашим, що вони не зможуть вас позбутися. Інакше колись вам доведеться пройти своїм Мостом Зітхань.

Дотримання закону

Коли 1847 року Отто фон Бісмарк став депутатом прусського парламенту, йому було 32 роки, і він не мав ні друзів, ні союзників. Оглянувшись довкола, він вирішив, що його союзниками не будуть ні ліберали чи консерватори з парламенту, ні міністри, ні народ. Союзником має стати король Фрідріх-Вільгельм IV. Це був принаймні дивний вибір, бо влада короля тоді була дуже слабкою. Він і сам був слабкий та нерішучий і раз у раз поступався в парламенті лібералам. Він був безхребетний і відстоював багато з того, що не подобалося Бісмаркові як в особистісному, так і в політичному вимірах. Однак Бісмарк цілодобово догоджав Фрідріхові. Коли депутати нападали на короля за його недолугість, його підтримував лише Бісмарк.

КІТ, ЩО ГУЛЯВ САМ ПО СОБІ

Жінка засміялася, поставила котів ще мисочку з теплим молоком і сказала:

— Котику, ти розумний, як чоловік, але пам'ятай, що ти не уклав угоду ні з моїм чоловіком, ні з собакою, і я не знаю, що вони робитимуть, коли повернуться додому.

— А мені байдуже, — відповів кіт, — якщо я маю місце в печері біля багаття і тепле молоко тричі на день, мені байдуже, що робитимуть чоловік чи собака.

...Відтоді, дужешановний, три чоловіки з п'ятьох обов'язково щось жбурнуть у kota, де б то не було, а собаки загаятимуть його на дерево. Але кіт дотримується домовленостей. Він ловить мишей, удома бавиться з малятами, доки вони не сильно смікають його за хвіст. Але по всьому вряди-годи, коли сходить місяць і настає ніч, він знов стає котом, що гуляє собі там, де хоче, і всі місцини йому однаковісінки. Він гуляє у вологих хащах, у вологих кронах старих дерев, по неходжених вологих покрівлях, хитаючи непідхильним хвостом у своїй дикій самоті.

«Просто оповідки», Редьярд Кіплінг (1865—1936 рр.)

Зрештою, все окупилося: 1851 року Бісмарк став міністром королівського кабінету. Тепер він почав діяти. Бісмарк цілеспрямовано змушував короля розбудовувати мілітарну галузь, протистояти лібералам, чинити так, як волів сам. Він спонукав Фрідріха подолати

невпевненість і стати мужнім, заохочував бути твердим і правити з гідністю. Поступово він відновив владу короля, і монархія знову стала найпотужнішою силою в Пруссії.

Після смерті Фрідріха в 1861 році трон посів його брат Вільгельм. Він дуже не любив Бісмарка і не мав наміру тримати його поруч. Однак при ньому збереглася та сама ситуація, у якій жив його брат, — багато ворогів намагалося помалу обмежувати його владу. Він уже навіть розглядав можливість зречення престолу, відчуваючи, що йому несила правити країною в цій небезпечній і нестійкій ситуації. Але Бісмарк і до нього втерся в довір'я. Він стояв наготові поруч із новим королем, додавав йому сили й домагався твердих і рішучих дій. Король дедалі більше залежав від Бісмаркової тактики сильної руки, аби тримати ворогів у шорах, і, попри антипатію, Вільгельм незабаром призначив його прем'єр-міністром. Вони часто сварилися з політичних питань, бо Бісмарк був набагато більш консервативний, але король розумів свою залежність. Щойно прем'єр погрожував подати у відставку, король погоджувався на всі його умови. Тобто державну політику визначав Бісмарк.

Через багато років дії Бісмарка як прусського прем'єра привели до об'єднання роздроблених німецьких країв у єдину державу. Тепер Бісмарк умовляв короля коронуватися на імператора об'єднаної Німеччини. Але насправді вершини влади сягнув Бісмарк. Права рука імператора, райхсканцлер, володар княжого титулу тримав у руках усі важелі.

Тлумачення

Більшість молодих і амбітних політиків, дивлячись на політичний ландшафт Німеччини 1840-х років, намагалися б створювати підґрунтя влади з найбільш впливовими гравцями. Бісмарк вважав по-іншому. Об'єднання з найбільш впливовими гравцями може виявитися нерозумним учинком: вони проковтнуть вас, як це зробив венеційський дож із Карманьйолю. Якщо вони вже сильні, то ваша допомога їм не потрібна. Якщо ви амбітні, набагато розумніше шукати слабких правителів або господарів і робити їх залежними від вас. Ви стаєте їхньою силою, розумом, опертям. Яку владу ви матимете! Якби вони захотіли позбутися вас, уся споруда стала б руїною.

Світом править необхідність. Люди рідко щось роблять без потреби. Якщо такої потреби у вас немає, то при першій нагоді вас відсунуть набік. Якщо, з другого боку, ви розумієте Закони Влади і примушуете інших залежати від себе задля свого добра, якщо можете протидіяти їхній слабкості «залізом і кров'ю» (за Бісмарком), то ви переживете своїх господарів, як Бісмарк. У вас будуть усі переваги влади без прихованих шпичаків, які отримує володар.

Таким чином, мудрий монарх подумає, як зберегти залежність своєї людності за будь-яких умов від держави і від нього самого; тоді вони завжди будуть надійними.
Нікколо Мак'явеллі (1469—1527 рр.)

Ключі до влади

Вершина влади — це коли люди роблять усе за вашим бажанням. Якщо вам для цього не треба їх силувати чи завдавати болю, коли вони охоче дають вам те, що ви бажаєте, — ваша влада стає недоторканною. Найкращий спосіб досягти цього — домогтися, щоб люди від вас залежали. Господареві потрібні ваші послуги, він слабкий або нездатний діяти без вас, ви так глибоко переймаєтеся його справами, що без вас йому буде вкрай складно, або йому доведеться витратити чимало часу, аби навчити когось іншого на заміну. Щойно вдалося побудувати такі взаємини, ви — біля керма і маєте важелі, щоб керувати господарем на власний розсуд. Це класичний приклад «сірого кардинала», слуги короля, який насправді править королем. Бісмаркові не доводилося залякувати Фрідріха і Вільгельма діяти за його правилами. Він просто пояснив, що коли не матиме те, що хоче, то просто піде, покинувши короля напризволяще. Обидва королі незабаром танцювали під його дудку.

В'ЯЗ І ВИНОГРАДНА ЛОЗА

Екстравагантна юна виноградна лоза поривалася до самостійності і свободи дій. Вона зневажала прив'язаність до статечного в'яза, що прагнув її обіймів. Самотужки піднявшись на незначну висоту, вона випустила навсібіч ніжні пагони довільної довжини і звернула увагу в'яза на те, що його допомога при цьому майже не знадобилась. «Бідна нерозважлива лозо, — відповів в'яз, — яка непослідовна твоя поведінка! Якби ти справді була незалежна, то дбайливо витрочала б життєві соки, ідучи в розріст і не марнуючи їх на зайве листя. Ось я побачу, як ти впадеш на землю,

тебе заохочуватимуть люди, які сп'яніли від марнославства й зневажають ощадливість. Вони задля миті похвали незалежністю вичерпали її джерело нестримними витратами».

Байки, Роберт Додслі (1703—1764 рр.)

Не приєднуйтеся до більшості, яка помилково вважає, буцімто найвища форма влади — незалежність. Влада передбачає певні стосунки між людьми. Вам обов'язково знадобляться союзники, пішаки і навіть слабкі володарі, які правитимуть за ширму. Цілком незалежна людина живе в хатині в лісі — вона може чинити на власний розсуд, але влади в неї нема. Єдине, на що можете сподіватися, — щоб інші почали настільки залежати від вас, що ви одержите незалежність навпаки: вас звільняє їхня потреба у вас.

Луї XI (1423—1483) — великий король Франції, якого вороги називали «універсальним павуком», мав слабкість — схильність до астрології. Він тримав надвірного астролога, якого шанував, доки той не передбачив, що одна двірська дама помре через вісім днів. Коли пророцтво справдилося, Луї перелякався: або астролог убив жінку, щоб довести свою точність, або він такий глибокий знавець, що це загрожує королю. В обох випадках його слід було вбити.

Якось увечері Луї викликав астролога до покою на верхньому поверсі замку. До його приходу король наказав слугам, щоб за його сигналом вони схопили астролога, піднесли до вікна і викинули з висоти в сотні футів.

Астролог невдовзі з'явився, але, перш ніж подати сигнал, Луї вирішив поставити йому останнє питання: «Ти стверджуєш, що ти розумієш астрологію і тобі відома доля людей, тож скажи про твою власну долю і скільки ти ще проживеш?»

«Я помру за три дні до вас, Ваша Величносте», — відповів астролог. Король так і не подав сигналу. Життя чоловіка було врятоване. Король на прізвисько Павук не лише завжди охороняв астролога за життя, але й обсилав дарами і примушував найкращих надвірних лікарів доглядати його.

Астролог пережив Луї на багато років, чим спростував своє пророцтво, але підтвердив вміння керувати людьми.

Отака модель: змушуйте інших залежати від вас. Ваш зверхник не спокуситься випробувувати долю, перевіряючи, чи справді, якщо він вас спекається, наразиться на біду й навіть на смерть. Є багато

способів домогтися цього. Найкращий із них — мати хист і креативність, які нічим замінити не можна.

У добу Відродження основною умовою успіху для художника був правильний вибір патрона. Усіх перевершив Мікеланджело: його покровителем був Папа Юлій II. Але вони посварилися через спорудження мармурового нагробку для Папи, і роздратований Мікеланджело поїхав із Рима. На подив оточення Папа не лише не звільнив його, але розшукав і у властивій собі зверхній манері благав Мікеланджело залишитися. Він знав, що Мікеланджело зможе знайти іншого патрона, а він ніколи не знайде іншого Мікеланджело.

Вам необов'язково мати хист Мікеланджело — достатньо вміти виокремитися з натовпу. Слід створити ситуацію, у якій ви можете знайти собі іншого зверхника або патрона, а зверхникові непросто знайти нового слугу з вашим особливим хистом. І навіть якщо ви не такі вже незамінні, треба знайти спосіб удати, що без вас не обійдуться. Репутація талановитого фахівця дає змогу заморочити зверхників, нібито їм без вас ніяк. Залежність зверхника робить його більш уразливим для вас, ніж у ситуації з удаваним вибором, і ви можете зробити своє вміння незамінним.

Це називають переплетенням доль: ви плющем в'єтесь круг джерела влади, і, якщо вас відтяти, йому буде завдано великої шкоди. Та й витися докола нього вам особливо не треба — це зроблять інші, доки він або вона, своєю чергою, незамінні.

Якось до кабінету президента кіностудії «Коламбія Пікчерс» Гаррі Кона зайшла з похмурим виглядом група його адміністраторів. Ішов 1951 рік, у Голлівуді було в розпалі полювання на відьом в особі комуністів, набирала обертів кампанія, організована Комісією палати представників конгресу США у справі розслідування антиамериканської діяльності. Новини в адміністраторів були погані: одного з працівників, сценариста Джона Говарда Ловсона, вважають комуністом. Його слід було негайно звільнити, бо на них спаде гнів комісії.

Гаррі Кон не був співчутливим лібералом, він радше був завзятим республіканцем.

Його улюбленим політиком був Беніто Муссоліні, у якого він якось був із візитом і чия фотографія в рамці висіла в нього на стіні. Людину, яку він ненавидів, Кон називав «комуністичним покидьком». Але на подив

адміністраторів Кон відмовився звільняти Ловсона. Він залишив його не тому, що той був гарним сценаристом, бо в Голлівуді було багато гарних сценаристів. Він залишив його через ланцюг залежностей: Ловсон був сценаристом Гамфрі Богарта, а Богарт був зіркою студії. Якби Кон звільнив Ловсона, він зруйнував би надзвичайно вигідні стосунки. Це коштувало б дорожче, ніж публічний галас через його непокору комісії.

Генрі Кіссинджер пережив чимало кровопускань у Білому домі за президентства Ніксона не тому, що той не знайшов кращого від нього дипломата (були й інші гарні перемовники), але їм разом добре велося, бо вони ладнали далеко не завжди. Вони були різної віри і політичних поглядів. Кіссинджер вижив, бо органічно вписувався в дуже багато галузей політичної структури, і його звільнення призвело б до хаосу. Влада Мікеланджело була *інтенсивною*, вона залежала від однієї здібності — здібності митця. Влада Кіссинджера була *екстенсивною*. Він брав участь у стількох програмах і департаментах адміністрації, що саме ця залученість стала його козирем. Завдяки цьому в нього було багато союзників. Якщо ви можете забезпечити собі таке становище, усувати вас буде небезпечно, бо порушиться чимало взаємозалежностей. Водночас інтенсивна форма влади дає більше свободи, ніж екстенсивна, бо щодо безпеки перша не залежить від конкретного зверхника або щабля, на якому реалізується влада.

Щоб змусити інших залежати від вас, може знадобитися таємна розвідка. Знаючи таємниці інших людей, володіючи інформацією, яку вони не хотіли б поширювати, ви свою долю пов'язуєте з їхньою. Ви недоторканні. Посада міністра таємної поліції була затребувана протягом багатьох сторіч: вони можуть посадити на трон або повалити короля чи президента, як у ситуації із Джоном Едгаром Гувером. Проте сама роль настільки сповнена непевності й параної, що здобута влада сама себе зживає. Ви не можете відпочити, а нащо вам влада, яка не дає спокою?

І останнє попередження: не уявляйте собі, що через залежність від вас зверхник любитиме вас. Насправді він може обурюватись і боятися вас. Але, як сказав Мак'явеллі, краще щоб вас боялися, ніж любили. Страх можна контролювати, любов — ніколи. Залежність від такого мінливого почуття, як любов або дружба, тільки посилить вашу незахищеність. Краще хай від вас залежать через побоювання

наслідків, якщо раптом вас не стане, ніж із любові до вашого товариства.

Образ: терниста лоза розкорінюється внизу, а вгорі — пробивається крізь кущі, обвиває дерева й стовпи, в'ється по підвіконню. Щоб позбутися її, треба витратити багато праці й крові, отже, простіше дати їй витися.

Авторитетна думка: Нехай люди залежать від вас. Залежність дає більше, ніж обхідливість. Той, хто втамував спрагу, відразу ж повертається спиною до криниці, що більше йому не потрібна. Зникає залежність, а з нею зникають увічливість, пристойність і повага. Досвід навчає підтримувати, але не вдовольняти повністю надію, примушуючи навіть коронованого патрона потребувати вас.

(Бальтасар Грасіан)

Зворотний бік

Слабина в залежності людей від вас полягає в тому, що певною мірою й ви залежите від них. Але намагання вийти поза такі стосунки означає те, що ви позбуваєтеся зверхників, залишаєтеся на самоті і ні від кого не залежите. Такий монополістський драйв у Джона Пірпонта Морґана або Джона Девісона Рокфеллера — знищити конкурентів і абсолютно все контролювати. Якщо можете монополізувати ринок — уперед! За незалежність треба платити. Ви змушені ізолюватися. Монополії часто згортаються і руйнуються через внутрішній тиск. Вони також розбурхують обурення, і тоді вороги гуртуються для боротьби з ними. Драйв повновладдя — найчастіше безплідний і руйнівний. Взаємозалежність залишається законом, а незалежність — рідкісним і часто фатальним винятком. Краще вам перебувати в стані взаємозалежності й виконувати цей критичний закон, ніж шукати його зворотний бік. Ви не зазнаєте страшного тиску через перебування нагорі, і, власне, зверхник буде вашим рабом, бо *він* залежатиме від вас.

Закон 12. Щоб обеззброїти свою жертву, вибірково використовуйте чесність і щедрість

СУДЖЕННЯ Один щирий і чесний учинок вартий десятків нечесних. Щирі вияви чесності і великодушності долають непоступливість навіть найбільш недовірливих людей. Щойно ваша вибірково чесність проб'є їхні обладунки, ви зможете досхочу обманювати їх і маніпулювати ними. Вчасний подарунок — троянський кінь — слугуватиме тій же меті.

Дотримання закону

Якось у 1926 році до Аль Капоне, найвідомішого тогочасного гангстера, прийшов високий, елегантно вбраний молодик. Він говорив із вишуканим континентальним акцентом і відрекомендувався як граф Віктор Люстіг. Граф пообіцяв, що якщо Капоне дасть йому 50 000 доларів, то він поверне подвійну суму. Капоне мав чимало коштів на такі «інвестиції», але зазвичай не давав великі суми незнайомцям. Він оглянув графа: вигляд у того був ексцентричний — шикарний стиль, манери, — і Капоне вирішив ризикнути. Він власноруч відрахував

купюри і дав Люстігові. «Добре, графе, — сказав Капоне, — за два місяці приносьте подвійну суму, як обіцяли». Люстіг пішов із грішми, поклав їх у банківський сейф у Чикаго, а потім рушив до Нью-Йорка, де в нього працювало ще кілька грошовитих схем.

50 000 доларів пролежали недоторканими в чиказькому банку. Люстіг не збирався їх подвоїти.

Через два місяці він повернувся до Чикаго, забрав гроші з банку і знову пішов до Капоне. Він поглянув на камінні обличчя охоронців гангстера, вибачливо усміхнувся і сказав: «Прошу мені вибачити, пане Капоне. Мені прикро вам повідомляти, що мій план не спрацював... Я зазнав невдачі».

Капоне поволі підвівся. Він блискав очима на Люстіга, обмірковуючи, де на річці його викинути. Але граф поліз у кишеню пальта, вийняв 50 000 доларів і поклав на стіл. «Ось ваші гроші, сер, до цента. Ще раз дуже перепрошую. Мені шкода. Усе пішло не так, як я планував. Дуже хотів подвоїти для вас і для себе ці гроші, й Бог свідок, як мені це потрібно, але задум не вдався».

Збентежений Капоне знов уместився у фотелі. «Я знаю, графе, що ви шахрай, — сказав Капоне. — Я знав це щойно ви сюди зайшли. Я чекав, що ви принесете або 100 000 доларів або нічого. Але це... ви все повернули... гм». «Іще раз перепрошую, пане Капоне», — сказав Люстіг, беручи капелюх і повертаючись до виходу. «Боже! Ви чесна людина! — вигукнув Капоне. — Якщо у вас скрута, то візьміть хоч п'ять куснів». І він відрахував п'ять купюр по тисячі доларів із 50 000-ї пачки. Граф, здавалося, був приголомшений, він низько вклонився, пробурмотів слова подяки і пішов із грішми.

Люстіг від самого початку хотів мати ці п'ять тисяч.

ДЖУЗЕППЕ ФРАНЧЕСКО БОРРІ —
НАДВІРНИЙ ШАРЛАТАН

Джузеппе Франческо Боррі з Мілана, який помер ще в XVII столітті, 1695 року, був предтечею особливого типу шарлатана й авантюриста, що видавав себе за царедворця або кавалера... Справжня слава прийшла до нього після переїзду до Амстердама. Там він прибрав титул Medico Universale, організував собі великий почет і виїздив у кареті, запряженій шестериком... Пацієнти сходилися до нього звідусіль, деяких інвалідів несли в портшезах від Парижа до самого Амстердама. Боррі не брав плати за свої консультації. Він роздавав чималі суми біднякам, і про нього було відомо, що він ніколи не отримує грошей поштою або за вексями. А що він і далі жив у розкоші, люди вважали, нібито він має філософський камінь. Раптом цей добродій щез із Амстердама. Тоді виявилось, що він прихопив гроші й клейноди, які були довірені йому на зберігання.

Тлумачення

Граф Віктор Люстіг володів кількома мовами, пишався своєю вишуканістю й культурою та був одним із найбільших шахраїв свого часу. Він був відомий за зухвалість, безстрашність і, що найважливіше, знання людської психології. Він за кілька хвилин оцінював людину, знаходив слабини в її характері, а ще в нього був радар на простаків. Люстіг знав, що більшість налаштована захищатися від шахраїв та інших баламутів. Шахрай має зруйнувати цей захист.

Один із надійних способів полягав в удаванні щирості й чесності. Хто ж не довірятиме людині, яка демонструє свою чесність? Люстіг багато разів демонстрував вибірково чесність, але у ситуації з Капоне він пішов на крок далі. Жоден нормальний шахрай не пішов би на таку аферу. Він вибрав би якогось простака, бо в них на обличчі написано, що вони питимуть ті ліки, які їм дають. Варто обдурити Капоне — і вам доведеться тремтіти все життя (скільки там його залишиться). Але Люстіг розумів, що така людина, як Капоне, нікому ніколи не довіряє. Чесних або щедрих людей у його оточенні немає, а постійно перебувати серед вовків виснажливо, це навіть пригнічує. Людина на кшталт Капоне прагне чесного і великодушного ставлення до себе, щоб переконатися, що не всі тільки чогось хочуть від нього й підстерігають, аби обікрасти.

Люстіг несподіваною вибірковою чесністю обеззброїв Капоне. Шахрай полюбляє грати на контрастах, бо тоді людину легко обдурити.

Не соромтесь і застосовуйте цей закон до всіх Капоне у світі. Вчасний жест чесності або щедрості змусить найбільш брутального і цинічного звіра їсти з ваших рук.

Усе стає сірим, якщо на обрії я не бачу принаймні однієї мети.

Життя тоді здається порожнім і депресивним.

Я не можу зрозуміти чесних людей. У них життя позбавлене надії та сповнене нудьги.

Граф Віктор Люстіг (1890—1947 рр.)

Ключі до влади

Сутність обману — у відвертанні уваги. Відвертаючи увагу людей, яких хочете обдурити, ви одержуєте час і простір, щоб непомітно щось утнути. Доброта, щедрість, чесність часто є найліпшим способом відвертання уваги, бо позбавляє підозри. Люди впадають у дитинство і ловляться на будь-який ефектний жест.

У Стародавньому Китаї це називалося «дати раніше, ніж візьмеш», бо, коли дають, людині важко помітити, що забирають. Цей прийом має багато застосувань. Небезпечно, навіть для владної людини, щось зухвало забрати. Жертва плануватиме помсту. Так само небезпечно просто дуже чемно попросити те, що вам потрібно: якщо потенційний давач не побачить у цьому зиску для себе, він може обуритися через таке жебрацтво. Перш ніж брати, навчіться давати. Це готує ґрунт, прохання здаватиметься не таким обтяжливим і відверне увагу. Давання має різні форми: подарунок, акт щедрості, послуга, «чесне» визнання тощо.

Вибіркова чесність найкраще працює під час першої зустрічі. Ми всі — творіння звички, і наше перше враження залишається надовго. Якщо хтось під час першої зустрічі повірив у вашу чесність, переконати його у зворотному буде важко. Це дає вам простір для маневру.

Джей Ґулд, як і Аль Капоне, не вірив нікому. До тридцяти трьох років він устиг стати мультимільйонером завдяки шахрайству та збройному насильству. Наприкінці 1860-х Ґулд вклав великі кошти в компанію «Ірі Рейлрод», а потім виявив, що ринок наповнений її фальшивими сертифікатами акцій. Йому загрожували втрата величезної суми грошей і чимало неприємностей.

У розпал кризи якийсь лорд Джон Ґордон-Ґордон запропонував свою допомогу. Ґордон-Ґордон, шотландський лорд, здобув певні статки, інвестуючи в залізницю.

Найнявши експертів-графологів, Ґордон-Ґордон зміг довести Ґулдові, що спільниками у випуску фальшивих сертифікатів акцій були провідні адміністратори, включно з керівниками «Ірі Рейлрод». Ґулд був вдячний. Ґордон-Ґордон запропонував йому об'єднати зусилля, щоб викупити контрольний пакет акцій «Ірі». Ґулд погодився. Якийсь час підприємство ніби процвітало. Обоє стали щирими приятелями, і щоразу, коли Ґордон-Ґордон приходив до Ґулда по гроші на придбання

нових акцій, той давав. Однак у 1873 році Гордон-Гордон несподівано викинув на ринок увесь свій пакет акцій і заробив на цьому купу грошей, обваливши вартість акцій Гулда. Після цього Гордон-Гордон зник.

Слідство з'ясувало, що Гордон-Гордон був насправді Джоном Кровнінгсфілдом і позашлюбним сином матроса торгового флоту й лондонської шинкарки. Раніше було багато свідчень того, що Гордон-Гордон — шахрай, але від початку чесність і підтримка так засліпили Гулда, що лише втрата мільйонів розплющила йому очі. Одноразової демонстрації чесності часто замало. Потрібна репутація чесною людини, що спирається на низку вчинків, нехай і непослідовних. Щойно репутація закріпиться, її, як і перше враження, важко похитнути.

У Стародавньому Китаї правитель Ву з Чень вирішив, що час захопити королівство Ху, яке ставало дедалі могутнішим. Нікому не повідомивши про свій план, він одружив свою доньку з правителем Ху. Потім скликав раду й запитав міністрів: «Я збираюся почати військову кампанію. Яку країну нам слід захопити?» Як він і очікував, один міністр відповів: «Треба взяти Ху». Правитель, здавалося, розлютився і сказав: «Ху тепер — братня держава. Чому ти пропонуєш напасти на неї?» І наказав стратити міністра за неполітичну пропозицію.

Правитель Ху довідався про це і, беручи до уваги прояви чесності Ву й свій шлюб із його донькою, не дбав про захист від Чень. А через кілька тижнів ченська армія вторглася в Ху й загарбала країну назавжди. Чесність — один із найкращих способів розвіяти підозри, але не єдиний. Придасться якийсь вияв шляхетності, некорисливий учинок. Особливо діє щедрість. Мало хто встоїть проти подарунка, навіть від запеклого ворога, і тому він чудово обеззброює людей. Ми впадаємо в дитинство від подарунка і не дбаємо про захист. Хоча ми часто розглядаємо вчинки інших людей у дуже цинічному світі, нам рідко вдається розгледіти мак'явеллівський складник подарунка, прихований за вищими мотивами. Подарунок — досконалий об'єкт для приховування облудних дій.

Понад три тисячоліття тому давні греки перепливали море, щоб повернути прекрасну Олену, яку вкрав у них Паріс, і зруйнувати місто Паріса — Трою. Облога тривала 10 років, полягло багато героїв, але

жодна сторона не наблизилася до перемоги. Одного разу пророк Калхас зібрав греків.

«Припиняйте гатити в ці мури! — сказав він їм. — Знайдіть інший спосіб, придумайте якусь хитрість. Силою ми Трою не візьмемо. Потрібно схитрувати». Підступний керманіч греків Одиссей запропонував тоді спорудити величезного дерев'яного коня, заховати всередині воїнів, а потім подарувати його троянцям. Син Ахілла Неоптолем уважав цю ідею огидною, немужньою. Краще нехай тисячі поляжуть на полі бою, ніж здобувати перемогу підступом. Але воїни, котрим довелося вибирати між іще десятьма роками мужності, честі й смерті, з одного боку, і швидкою перемогою — з другого, вибрали коня, якого негайно спорудили. Хитрість удалася, і Троя впала. Один подарунок зробив для грецької справи більше, ніж 10 років війни.

Образ: троянський кінь. Ваш обман — усередині чудового подарунка, перед яким опонент не може встояти. Брама відчиняється. Опинившись усередині, руйнуйте все, що бачите.

Вибіркова доброта теж має бути у вас в арсеналі обману. Роками давні римляни брали в облогу Фалерію, але безуспішно. Якось римський генерал Камілл, який стояв тоді табором під містом, раптом побачив чоловіка, що вів до нього кількох дітей. Виявилося, що чоловік — фаліський учитель, а діти — сини й доньки найбільш шляхетних і багатих містян. Під приводом, що веде дітей гуляти, він повів їх до римлян і запропонував як заручників ворогові міста, сподіваючись утертися в довір'я Камілла.

Камілл не узяв дітей заручниками. Він роздяг учителя, зв'язав руки за спиною, дав кожній дитині по різці й відрядив додому, дозволивши шмагати його дорогою до міста. Цей жест вплинув на фалісків. Якби Камілл узяв дітей у заручники, дехто в місті проголосував би за капітуляцію. Якби вони навіть продовжили збройний опір, то робили б це не дуже охоче. Відмова Камілла від заручників здолала їхній опір, і вони капітулювали. Генерал розрахував правильно. У будь-якому разі він нічого не втрачав: він знав, що витівка із заручниками не припинила б війну, принаймні не відразу. Повернувши справу інакше, він завоював повагу й довіру ворога, роззброїв його. Вибіркова доброта здатна підкорити найзавзятішого ворога: вражаючи серце, ви відбираєте бажання дати відсіч.

Пам'ятайте: граючи на почуттях людей, розрахований добрий учинок може навіть Капоне перетворити на легковірну дитину. Проте практикувати вплив на емоції слід обережно: якщо люди здогадаються, то нереалізовані почуття вдячності і тепла перетворяться на найлютішу ненависть і недовіру. Якщо ви не можете вдавати щирість, не грайтеся з вогнем.

Авторитетна думка: «Коли правитель Сянь із Чень збирався напасти на Ю, він подарував їм нефрит і табун коней. Коли правитель Ци збирався напасти на Чжоу, він подарував їм прекрасні колісниці. З цього прислів'я: «Коли збираєтеся взяти, маєте щось дати» (Хань Фей, китайський філософ, III ст. до н. е.).

Зворотний бік

Якщо в минулому ви дурили людей, вони більше не клонуть на чесність, щедрість чи доброту від вас. Тільки зайвий раз привернете увагу до себе. Якщо люди побачили у вас крутія, то просто підозріло вдавати чесну людину — краще грати шахрая.

Граф Люстіг, розкручуючи найбільшу аферу свого життя, збирався продати Ейфелеву вежу наївному промисловцеві, який повірив, що уряд продає її з аукціону на металобрухт. Промисловець уже був готовий передати величезну суму Люстігу, який успішно зображував урядовця. Проте в останню мить щось запідозрив. Щось у Люстігові його насторожило. На зустрічі, де він мав передати гроші, Люстіг помітив його раптову недовіру.

Підійшовши до промисловця, Люстіг тихим шепотом пояснив, яку низьку платню він отримує, у якій скруті перебуває тощо. Через кілька хвилин клієнт збагнув, що Люстіг натякає на хабар. І вперше йому відлягло. Тепер зрозуміло, що Люстігові можна довіряти: просто він такий же нечесний, як і всі урядники. Клієнт виклав гроші. Удаючи нечесного, Люстіг імітував справжність. У цьому разі вибіркова чесність мала б протилежний ефект.

Коли французький дипломат Талейран постарів, його всі знали як брехуна і крутія. На Віденському конгресі (1814—1815) він вигадував казки і висловлював неприйнятні зауваження людям, які знали, що він бреше. Своєю нечесністю він прагнув замаскувати справді потрібний йому обман. Якось, наприклад, у колі друзів Талейран нібито щиро

заявив: «У справах кожен має показувати руки». Ті, хто чув, не повірили своїм вухам: людина, яка ніколи в житті не розкривала свої карти, пропонувала іншим розкрити свої. Така тактика унеможлиблювала розрізнення реального й удаваного крутіїства Талейрана.

Ніщо в царині влади не застигло. Інколи відверта неправда приховає ваші сліди, вас можуть навіть поважати за чесність вашої нечесності.

Закон 13. Звертаючись по допомогу, апелюйте до корисливості людей, а не до їхньої милості чи великодушності

СУДЖЕННЯ Якщо вам треба звернутися до союзника по допомогу, не варто нагадувати йому про вашу колишню допомогу й добрі справи. Він знайде спосіб проігнорувати вас. Натомість висловте у своєму проханні щось і для нього корисне й постійно наголошуйте на цьому. Він радо підтримає пропозицію, якщо побачить вигоду для себе.

Порушення закону

На початку XIV століття юнак на ім'я Каструччіо Кастракані вивищився з простого солдата й став правителем великого італійського міста Лукка. Його кар'єрі (позначеній зрадами і кровопролиттям) сприяла одна з найбільш владних родин у місті — Поджіо. Але коли він прийшов до влади, її представники відчули, що висуванець про них забув. Його амбіції переважили вдячність, яку він відчував. 1325 року,

доки Каструччіо воював із основним суперником Лукки — Флоренцією, Поджіо змовилися з міськими нобілями, аби спекатися клопітного та амбітного князя.

Змовники вчинили заколот, напали на намісника, якого Каструччіо залишив урядувати в місті, та вбили його. Почалися заворушення, прибічники Каструччіо і Поджіо готувалися до бою. Однак на піку напруги найстаріший член сім'ї Стефано ді Поджіо втрутився і змусив обидві сторони скласти зброю.

Миролюбний Стефано не брав участі в змові. Він пояснював своїй сім'ї, що такі дії можуть призвести до кровопролиття. Тепер він наполягав, що має виступити від імені родини і вмовити Каструччіо прислухатися до їхніх скарг і задовольнити їхні вимоги. Стефано був найстаршим і наймудрішим у клані, тому сім'я погодилася довіритися його дипломатії, а не своїй зброї.

Почувши про заколот, Каструччіо поквапився до Лукки. Але ще до його прибуття сутички припинилися завдяки діям Стефано, і правителя здивували мир і спокій. Стефано ді Поджіо гадав, що Каструччіо буде вдячний йому за його роль у погамуванні бунту, і прийшов до князя з візитом. Він пояснив, як домігся миру, а потім прохав Каструччіо про помилування. Стефано пояснив, що бунтівники з його сім'ї — люди молоді й запальні, прагнуть влади, але не мають досвіду. Він також нагадав про минулу щедрість, виявлену до Каструччіо. Беручи це до уваги, сказав він, великий князь мав би пробачити родині Поджіо й вислухати її скарги. Він сказав, що це було б єдине справедливе рішення, бо сім'я з власної волі склала зброю, а в минулому завжди підтримувала його.

Каструччіо терпляче слухав. Здавалося, він не злоститься і не ображається. Навпаки, він запевняв Стефано, що справедливість візьме гору, і запросив усю його сім'ю до палацу, щоб обговорити претензії і дійти згоди. На прощання Каструччіо сказав, що вдячний Богові за даровану можливість виявити милосердя і доброту. Того вечора вся родина Поджіо прийшла до палацу. Каструччіо відразу ж ув'язнив їх, і за кілька днів усіх було страчено, зокрема й Стефано.

СЕЛЯНИН І ЯБЛУНЯ

У садку в селянина росла яблуня, яка не давала плодів, а її гілки слугували сідалом для горобців і коників. Він вирішив її зрубати: узяв сокиру й рубанув по корінню. Коники й горобці благали його не рубати яблуню, яка давала їм притулок, і залишити її, а вони

співатимуть для нього й полегшуватимуть співом його працю. Він знехтував їхні благання й продовжував рубати. Аж ось у дуплі селянин запримітив бджолиний рій і багато меду. Коли він дістався до дупла в дереві, то виявив у ньому вулик, повний меду. Скуштувавши медовий стільник, селянин кинув додолу сокиру, подивився на яблуню як на священне дерево й узявся дбайливо її доглядати. Деякі люди керуються лише корисливістю.

*Байки, Езоп*****, VI ст. до н. е.*

Тлумачення

Стефано ді Поджіо уособлює тих, хто вірить, буцімто перемагають справедливість і шляхетність. Звичайно, в історії зрідка перемагали справедливість і вдячність, але найчастіше все закінчувалося жахливо, особливо коли справа стосувалася яких-небудь Каструччіо. Стефано знав, що князь прийшов до влади через зраду і безоглядність. Це ж був чоловік, що стратив близького і відданого друга. Коли Каструччіо сказали, що нечесно вбивати давнього друга, він відповів, що страчує не давнього друга, а нового ворога.

Більшість людей настільки суб'єктивні, що переймається лише собою. Щойно з'являється якесь зауваження, такі люди відразу починають думати про свою справу, зосереджуючи на ній усю увагу, а все через згадку, яка навіть віддалено зачіпає щось із ними пов'язане.

Артур Шопенгауер (1788—1860 рр.)

Такі, як Каструччіо, розуміють лише силу і корисливість. Коли почався заколот, найбільш небезпечним кроком було його зупинити і здатися на милість правителя. Навіть Стефано ді Поджіо припустився фатальної помилки, хоча вибір у нього був: можна було відкупитися від Каструччіо, дати якісь обіцянки на майбутнє, запропонувати ще чимось прислужитися владі Каструччіо, наприклад, зв'язками з впливовими родинами Рима або влаштуванням вигідного шлюбу. Натомість Стефано звернувся до минулого, згадав про неоплачені борги. Людина не просто не зобов'язана бути вдячною — часто подяка є важким тягарем, якого вона радо позбулася б. У цьому разі Каструччіо позбувся зобов'язань, знищивши Поджіо.

Дотримання закону

431 р. до н. е., перед самим початком Пелопоннеської війни, острів Керкіра (який потім назвали Корфу) і грецьке місто-держава Коринф перебували на межі конфлікту. Обидві сторони надіслали послів до Афін, намагаючись перетягти афінян на свій бік.

Ставки були високі, бо хто матиме Афіни за союзника, той переможе. І переможець переможеного не милуватиме.

Посол Керкіри промовляв першим. Він почав із визнання того факту, що острів у минулому не допомагав Афінам, радше Керкіра єдналася з ворогами Афін.

Між Керкірою та Афінами не було якихось зв'язків — ні дружби, ні вдячності. Він також визнав, що тепер прибув до Афін через страх і занепокоєння безпекою Керкіри. Єдине, що він міг запропонувати, — взаємовигідний альянс. Військовий флот Керкіри був другим за потужністю після афінського; альянс двох держав став би величезною силою на пострах суперникові — Спарті. Це все, на жаль, що Керкіра могла запропонувати.

Посол Коринфа виголосив блискучу пристрасну промову на противагу сухому й безбарвному виступу керкірянця. Він згадав усе, що Коринф зробив для Афін. Запитував, що подумують інші альянти Афін, якщо місто укладе угоду з колишнім ворогом проти нинішнього друга, що завжди був до Афін лояльним: мабуть, ці альянти розірвали б угоди з Афінами, побачивши, що їхню лояльність не поціновано. Він апелював до еллінських законів і нагадував про потребу відплатити Коринфу за все добро. Насамкінець він перелічив численні послуги коринфян Афінам і нагадав про важливість вияву вдячності стосовно друзів. Після обох виступів афіняни обговорили це питання на зборах. У другому раунді вони більшість голосів віддали за альянс із Керкірою проти Коринфа.

Тлумачення

Історія пам'ятає афінян як шляхетний народ, але в класичній Греції вони були насамперед реалістами. Насправді на них не впливали ні вся риторика світу, ні емоційні заклики — вони не переважували цілком прагматичний аргумент, особливо якщо він збільшував їхню могуть. Посол Коринфа не врахував, що його посилення на минулу щедрість Коринфа до Афін роздратували афінян, бо в них з'явилося відчуття

провини і невиконаних зобов'язань. Афіняни не переймалися колишніми послугами й дружніми почуттями. Водночас вони знали, що, навіть коли інші альянти вважатимуть їх невдячними за відмову Коринфу, ці міста-держави навряд чи підуть на розрив зв'язків із Афінами, наймогутнішими в Греції. Афіни керували своєю імперією за допомогою сили, і будь-яку непокору вони просто придушуть. Коли люди вибирають між розмовою про минуле і розмовою про майбутнє, прагматик завжди обере майбутнє і забуде про минуле. Керкірці розуміли, що з прагматиком краще домовлятися прагматично. Власне, більшість людей — прагматики, й вони рідко йдуть проти власних інтересів.

Завжди діяло правило, що слабкий має коритися сильному, а крім того, ми вважаємо, що достойні своєї влади. Досі й ви вважали, ніби це так, але нині, зваживши на свої інтереси, ви провадите розмову в термінах добра і зла. Такі міркування ніколи не стримували людей від нагоди звеличитися, запропонованої найвищою силою.

Афінський представник у Спарті, цит. за: Фукідід «Пелопоннеська війна» (бл. 465—395 рр. до н. е.)

Ключі до влади

У своєму пориванні до влади вам постійно доведеться звертатися по допомогу до сильніших за вас. Відоме мистецтво звертання по допомогу, що залежить від вашої здатності зрозуміти того, з ким ви маєте справу, і не сплутувати власні та його потреби.

Більшості людей не таланить у цьому, бо вони засліплені своїми бажаннями і потребами. Вони припускають, що ті, до кого вони звертаються, зацікавлені безкорисливо їм допомагати. Вони розмовляють так, ніби їхні потреби важливі для цих людей, хоча насправді їм байдуже. Іноді вони розширюють проблематику й починають говорити про великі цілі або почуття, як-от любов і вдячність. Вони малюють масштабні полотна тоді, коли краще б говорити про прості, буденні речі. Вони не тямлять, що навіть людина, яка має найбільшу владу, теж має свої клопоти, і тому, якщо не звернутися до її інтересів, вона сприйме це як безпорадність чи марнування часу.

У XVI столітті португальські місіонери протягом багатьох років намагалися навернути японців на католицизм, водночас Португалія

мала монополію на торгівлю Японії з Європою. Хоча місіонери і домоглися деяких успіхів, проте їм не вдалося домовитися з правлячою японською елітою. На початок XVII століття їхній прозелітизм викликав різку протидію імператора Ієясу. Коли до Японії масово почали прибувати голландці, імператор відчув полегшення. Йому дуже були потрібні європейці з їхнім ноу-хау вогнепальної зброї та навігації, та й голландці не вдавалися до прозелітизму — вони хотіли тільки торгувати. Ієясу швидко вислав португальців. Відтоді він мав справу лише з практичними голландцями.

Культури Японії й Голландії дуже різні, але було в них і спільне: універсальне й вічне користолюбство. Кожна людина, з якою ви маєте справу, — це інша культура, чужа країна, зовсім інша історія. Але відмінності можна подолати, якщо звернутися до користолюбства цієї людини. І викрути не потрібні: ви можете запропонувати їй цінне знання, наповнити її скрині золотом, подовжити їй життя і зробити її щасливішою. Це мова, яку ми всі знаємо і розуміємо.

Найважливіше в цьому процесі — зрозуміти психологію іншої людини. Вона марнославна? Для неї важлива своя репутація чи становище в суспільстві? Чи є в цієї людини вороги, яких ви могли б допомогти здолати? Може, її просто цікавлять гроші та влада? Коли в XII столітті монголи вторглися в Китай, вони могли знищити культуру, що процвітала впродовж двох тисячоліть. Чингісхан, їхній вождь, бачив у Китаї лише країну, у якій не було пасовищ для його коней, і він вирішив знищити її, зрівнявши із землею міста, бо «ліпше винищити китайців і нехай росте трава». Від знищення Китай урятував не солдат, не генерал і не імператор, а людина на ім'я Єлюй Чуцай. У Китаї Чуцай був чужоземцем, але визнавав перевагу китайської культури. Йому вдалося стати довіреним радником Чингісхана й переконати його, що він збагатиться в цій країні, якщо не знищуватиме її, а просто оподаткує все населення. Чингісхан визнав пораду мудрою і зробив так, як запропонував Чуцай.

Коли Чингісхан після довгої облоги взяв місто Кайфен і вирішив знищити всіх його жителів (так він чинив скрізь, де міста чинили опір), Чуцай розповів йому, що до Кайфена повтікали з усього Китаю найкращі ремісники та інженери і що корисніше використати їх. Ніколи раніше Чингісхан не виявляв такого милосердя, хоча насправді не милосердя врятувало місто. Чуцай добре знав хана. Це селяк-

варвар, якого не обходила культура, він цікавився лишень війною і практичними результатами. Тому Чуцай вирішив удатися до єдиного почуття, яке було зрозумілим такій людині, — пожадливості. Користолюбство — важіль, що урухомить людей. Покажіть їм, як ви можете задовольнити їхні потреби чи прислужитися їхній справі, і дивним чином зникне їхній опір вашому проханню про допомогу. Ідучи до влади, ви щоразу повинні вчитися розпізнавати думки іншої людини, бачити її потреби й інтереси, позбуватися пелени власних відчуттів, що заступають істину. Опануйте це мистецтво — і не буде межі вашим зверненням.

Образ: узи.

Узи милосердя і вдячності висоталися і щомиті можуть урватися. Не дуже їм довіряйте. Узи взаємовигоди сплетені з безлічі волокон, і їх не так просто розірвати. Вони прослужать вам багато років.

Авторитетна думка: Найкоротший і найкращий шлях до багатства — дати людям зрозуміти, що вони зацікавлені в підтримці ваших інтересів (*Жан де Лабрюєр, 1645—1696 рр.*).

Зворотний бік

Деякі люди вважатимуть звернення до їхнього користолюбства жахливим і нешляхетним. Їм краще перейматися добродійністю, милосердям і справедливістю, що вивищуватиме їх над вами: коли ви просите про допомогу, ви підкреслюєте їхню владу і становище. Вони досить сильні, аби нічого від вас не хотіти, окрім можливості відчувати перевагу. Це вино їх п'янить. Їх пориває підтримати ваш проект, познайомити вас із впливовими людьми, за умови, звичайно, щоб усе відбувалося публічно і для доброї справи (що більше при цьому свідків, то краще). Не до кожного тоді можна приступитися, апелюючи до цинічного користолюбства. Декого це відштовхне, бо він не хоче, аби бачили, що його мотивують такі речі. Таким людям потрібна нагода продемонструвати добросердя. Дайте їм таку можливість. Ви ж не підвозите їм візка, звертаючись по допомогу — їм і самим подобається дарувати, і щоб люди бачили, як вони дарують. Вам слід навчитися розрізняти відмінності між владоможцями й вираховувати, на що вони клонуть. Якщо з них випромінює корисливість, не

апелюйте до їхнього милосердя. Якщо ж вони прагнуть мати вигляд милосердний і шляхетний, не апелюйте до їхнього користолюбства.

**** Ця байка відома лише з вільних переказів Бабрія. Її належність Езопові не доведена. Автор користувався вільним англійським перекладом.

Закон 14. Удавайте із себе друга, дійте, як шпигун

*СУДЖЕННЯ*Знати свого суперника дуже важливо. Використовуйте вивідувачів для збору цінної інформації, аби триматися на крок попереду. А краще — попрацюйте вивідувачем самі. Учіться зондувати ґрунт, підтримуючи ввічливе спілкування. Ставте непрямі питання, щоб викрити слабкості й наміри людей. Для такого вивідування можна використовувати будь-яку ситуацію.

Дотримання закону

Джозеф Дювін був, без сумніву, найвидатнішим арт-дилером. З 1904 по 1940 роки він майже одноосібно монополізував американський ринок творів мистецтва для мільйонерів-колекціонерів. Лише один із них не втрапив йому до рук — промисловець Ендрю Меллон. Перед смертю Дювін був налаштований зробити Меллона своїм клієнтом. Друзі казали йому, що це нездійсненна мрія. Меллон був жорсткою і мовчазною людиною. Чутки про приємного і балакучого Дювіна налаштовували його в протилежний спосіб: він чітко дав зрозуміти, що

не бажає знайомитися з цією людиною. Але Дювін сказав друзям, які сумнівалися: «Меллон не тільки купуватиме в мене — він купуватиме тільки в мене». Він кілька років відстежував здобич, вивчав її звички, смаки та фобії.

Для цього він потай узяв до себе на роботу кількох працівників Меллона і витягав із них цінну інформацію. На той час, коли Дювін узявся до роботи, він знав Меллона не гірше, ніж знала його власна дружина.

У 1921 році Меллон зупинився в розкішних апартаментах на третьому поверсі лондонського готелю Кларидж. Дювін поселився в номері на другому поверсі, якраз під Меллоном. Він доручив своєму слугі заприятелювати зі слугою Меллона, і у вирішальний день слуга Меллона сказав слугі Дювіна, а той — своєму хазяїну, що Меллон щойно вдяг пальто і рушив коридором до ліфта.

Дювін за допомогою слуги теж хутко вдяг пальто. Через лічені секунди він увійшов до ліфта, де — яка несподіванка! — був Меллон.

«Добрідень, пане Меллоне, — вимовив Дювін, відрекомендувавшись. — Я зібрався до Національної галереї подивитися деякі картини».

Дивовижно... і пан Меллон прямував туди ж. Так Дювін зміг супроводжувати свою жертву туди, де його успіх був гарантований. Смаки Меллона були йому відомі, і доки вони ходили по музею, він засліпив магната своїми знаннями. І знову цілком випадково виявилось, що їхні смаки збігаються.

Меллон був приємно здивований: це ж не той Дювін, якого він сподівався побачити. Це був чарівний і приємний чоловік із бездоганим смаком. Коли вони повернулися до Нью-Йорка, Меллон відвідав ексклюзивну галерею Дювіна і вподобав його колекцію. Дивовижно, але саме такі твори він і хотів збирати. І до кінця свого життя Меллон був найкращим і найщедрішим клієнтом Дювіна.

Тлумачення

Амбітний і схильний до змагальності Джозеф Дювін не покладався на оказію. Нащо той експромт або чекання, доки клієнт вас уподобає? Старого лиса важко зловити. Якщо ви знатимете трохи більше, мета стане видніша.

Меллон став найяскравішою здобиччю Дювіна, який вистежував багатьох мільйонерів. Потай беручи собі на роботу слуг клієнта, він мав постійний доступ до цінної інформації про час приходу і відходу хазяїна, зміни його смаків та інші дрібниці, які давали змогу Дювінові бути на крок попереду. Суперник Дювіна, який хотів зробити своїм клієнтом Генрі Фріка, зауважив під час відвідин заможного ньюйорквця, що Дювін уже побував там перед ним, ніби він мав шосте чуття. Іншим дилерам теж здавалося, що повсюдний Дювін дізнається все раніше за них. Його впливи знеохочували їх, аж багато хто просто припинив ходити за заможними клієнтами, які могли збагатити дилера.

Така сила вправного шпигунства: завдяки їй ви стаєте ніби всевладним і всевидючим. Знання про вашу мішень надає вам шарму, бо ви можете передбачати бажання мішені. Ніхто джерел вашої влади не бачить, а боротися з невидимим вони не можуть.

Правителі бачать світ очима шпигунів, як корови — за допомогою нюху, браміні — за допомогою писань, а інші — за допомогою власного зору.

*Каутілья, індійський філософ, III ст. до н. е******

Ключі до влади

У царині влади ваша мета — певний ступінь контролю над майбутніми подіями. Тоді частково ваша проблема в тому, що ви не дізнаєтеся від людей усе, що вони думають, відчувають, планують. Стежачи за своїми словами, люди приховують основні риси своєї вдачі — слабкості, наріжні мотиви, захоплення. У результаті вам не вдається прогнозувати їхні вчинки, і ви посуваєтеся навпомацки. Тож треба знайти спосіб їх прозондувати, вивідати таємниці й приховані бажання, але так, щоб вони про це не знали.

Це не так складно, як може здатися. Приязна маска дасть вам змогу таємно збирати інформацію і про друзів, і про ворогів. Нехай інші дивляться у свій гороскоп і ворожать на картах Таро, а у вас є точніший метод передбачення майбутнього.

Найбільш поширений метод шпигунства — використання інших людей, як у ситуації з Дювіном. Цей спосіб простий, дієвий, але ризикований: ви, безсумнівно, зберете інформацію, але у вас майже немає впливу на інформаторів. Вони можуть діяти невміло й викрити

саме шпигунство або навіть потай почати діяти проти вас. Набагато краще стати шпигуном самому, таємно збираючи інформацію. Французький політик Талейран був митець у цьому. Він мав виняткову здатність витягувати з людей таємниці під час ввічливої бесіди. Його сучасник барон де Вітроль писав: «Його бесіду позначали дотепність і витонченість. Він володів мистецтвом приховувати свої думки або підступності за серпанком інсинуацій — слів, зміст яких був ширшим за те, що вони номінально означали. Він заявляв про себе лише тоді, коли в цьому була потреба». Ключем тут є здатність Талейрана применшувати себе в бесіді, щоб інші нескінченно торочили про себе, неминуче виявляючи свої наміри й плани.

Якщо у вас є підстави підозрювати, що хтось вас обманює, удавайте, ніби вірите кожному його слову. Це заохотить його продовжувати, він стане більш пристрасним у твердженнях і таким чином зрадить себе. Також, якщо ви відчуваєте, що людина намагається щось приховати, хоча їй це не дуже вдається, удавайте, ніби ви їй не повірили. Ваш спротив спонукає її викласти весь прибережений ресурс правди, аби применшити ваше недовір'я.

Артур Шопенгауер (1788—1860 рр.)

Протягом усього життя Талейрана люди казали, що він дуже винятковий співрозмовник, хоча насправді говорив дуже мало. Він ніколи не говорив про власні ідеї, даючи іншим висловити свої. Він організовував дружні ігри, де розгадували шаради, для іноземних дипломатів. На прийомах, де зважував кожне слово, заохочував до відвертості та збирав інформацію, неоціненну для нього як для міністра закордонних справ Франції. На Віденському конгресі (1814—1815) Талейран шпигував по-іншому: нібито розкривав таємницю (найчастіше — вигадану) і спостерігав за реакцією слухачів. Він, наприклад, міг сказати зібранню дипломатів, начебто надійне джерело повідомило, що російський цар збирається заарештувати одного з чільних генералів за зраду. Спостерігаючи за реакцією присутніх на цю вигадку, він помічав, хто найбільше радів ослабленню російської армії — може, в їхніх урядів були плани на Росію? Як сказав барон фон Штеттен, «пан Талейран стріляє з пістоля в повітря, щоб подивитися, хто стрибне у вікно».

Під час світських прийомів і зустрічей будьте обачні. Присутні стають розкутими. Ви пливете за водою, провокуючи їх на відвертість. Перевага цього маневру в тому, що оточення трактуватиме вашу

зацікавленість як дружбу, і тоді ви не лише збираєте інформацію, але й набуваєте союзників.

Однак застосовувати цю тактику слід обачно. Якщо люди запідозрять, що ви під час розмови вивідуєте таємниці, вас уникатимуть.

Акцентуйте увагу на дружньому спілкуванні, а не на цінній інформації. Ваш пошук важливої інформації не повинен впадати в очі, бо ваше зондування розкаже більше про вас і ваші наміри, ніж про потрібну вам інформацію.

Один корисний прийом підказав Ларошфуко: «Щирість трапляється рідко, а найчастіше — це чудова хитрість, бо її виявляють, щоб вивідати таємниці співрозмовників». Ви наче звіряєте своє почуття, а вам у відповідь відкривають секрети. Ви до них з облудною щирістю, а вони вам викладають усі таємниці. Іншу тактику запропонував філософ Артур Шопенгауер: ви із запалом суперечите співрозмовникам і роздратовуєте їх, а вони зопалу більше не стежать за своїми словами. У такому емоційному стані вони багато чого розкажуть про себе, а ви потім ці звір'яння зможете використати проти них.

Ще один метод непрямого шпигування полягає в тому, щоб випробувати людей, порозставлявши пастки, які змушують їх багато чого розповідати про себе. Хосров II, надзвичайно розумний шахиншах Ірану в VII столітті, бачив наскрізь своїх підданих, які цього не підозрювали. Якщо, наприклад, він помічав, що двоє царедворців дуже подружилися, він відкликав одного з них убік і казав, що йому відомо, ніби його друг — зрадник, і його скоро вб'ють. Шахиншах казав надвірному, що довіряє йому більше за інших і що він має берегти ту таємницю. Потім він уважно спостерігав за обома. Якщо бачив, що поведінка другого надвірного не змінилася, то висноував, що перший зберіг таємницю. Тоді він одразу підвищував його на посаді, а пізніше знов відкликав убік і визнавав: «Я хотів убити твого друга, бо мені дещо про нього повідомили, але, перевіривши донос, я виявив, що це помилка». Якщо ж другий двірський починав уникати шахиншаха, тримався осторонь і був напружений, Хосров розумів, що надвірний поділився таємницею з товаришем. Тоді другого надвірного виганяли з двору, повідомивши, що це було лише випробування і що, хоча він і не зробив нічого поганого, йому більше

не довіряють. Першого ж надвірного, який розкрив таємницю, Хосров вислав із країни.

Це може здатися дивною формою шпигунства, яка з'ясовує не емпіричну інформацію, а характер людини. Проте часто це є найкращим способом розв'язувати проблеми ще до їх появи. Провокуючи людей на конкретні дії, ви з'ясовуєте міру їхньої лояльності, чесності тощо. А це знання нерідко найцінніше: воно дає змогу прогнозувати вчинки оточення.

Образ: третє око шпигуна. У країні двоохих третє око дає всезнання Бога. Ви бачите далі за інших, ви їх самих бачите краще. Ніхто не захищений від цього ока, крім вас.

Авторитетна думка: Отже, видатний суверен і розумний генерал завжди перемагають ворога, і їхні здобутки тому перевершують досягнення пересічних людей, що вони передбачають стан ворога. Це «передбачення» не дають ні дух, ні боги, ні аналогії з подіями минулого, ні астрологічні обчислення. Його дають люди, які знають стан ворога, — шпигуни» (Сунь-цзи «Мистецтво війни», IV ст. до н. е. [*****](#)).

Зворотний бік

Інформація має для влади критичне значення, але, шпигуючи за іншими, слід бути готовим, що й за вами шпигуватимуть. Тож в інформаційній війні потужною зброєю є дезінформація. Як сказав Вінстон Черчилль: «Правда настільки дорога, що їй завжди потрібний охоронець — брехня». Оточіть себе такими охоронцями, щоб до вашої правди ніхто не досяг. Пропонуючи свою інформацію, ви граєте свою гру.

У 1944 році нацисти послали обстріл Лондона керованими ракетами. На місто впало понад дві тисячі крилатих ракет «Фау-1», убито понад 5000 осіб, поранено значно більше. Проте німці чомусь постійно не влучали в ціль. Ракети, призначені, наприклад, для Тауерського мосту або Пікаділлі, не долітали до міста й падали в малонаселених передмістях. А сталося це тому, що, визначаючи координати цілей, німці поклалися на інформацію від секретних агентів, які перебували в Англії. Вони не знали, що їхніх агентів викрито і що

замість них під керівництвом англійців працювали агенти, які передавали препаровану інформацію.

Ракети щоразу падали все далі й далі від цілей. Під кінець кампанії вони влучали в корів у сільській місцевості. Тож, подаючи неправильну інформацію, ви одержуєте чималу перевагу. Шпигунство дає вам третє око, а дезінформація виймає одне око ворогові. А циклоп завжди влучає повз ціль.

***** Насправді: IV—III ст. до н. е.

***** Сьогодні прийнято датування [544](#)—[496](#) рр. до н. е.

Закон 15. Здолайте свого ворога

СУДЖЕННЯ Усі великі вожді з часів Мойсея знали, що переляканого ворога слід повністю здолати (часом ця наука давалася їм нелегко). Нехай жарина ледь жевріє, але з неї може розгорітися пожежа. Зупинившись на півдорозі, можна втратити більше, ніж за умови повного знищення: ворог відновить сили і жадатиме реваншу. Знищте його і фізично, і духовно.

Порушення закону

Ворожі недобитки можуть активізуватися, як недолікована хвороба або незагашена пожежа. Отже, справу знищення треба доводити до кінця... Не слід ігнорувати ворога лише тому, що він слабкий. У потрібну йому мить він стає небезпечним, як іскра вогню в стіжку.

Каутілья, індійський філософ, III ст. до н. е.

ПАСТКА В СЕНІГАЛЛІЇ

У день страти Раміро Чезаре [Борджія] поїхав із Чезени, покинувши понівечене тіло на міському майдані, й рушив на південь. Через три дні він прибув до Фано, де прийняв посланців із Анкони, які запевнили його у своїй лояльності. Вістун від Вітеллоццо Вітеллі сповістив, що маленький порт на Адріатиці Сенігаллія здався кондотьєрам. Трималася ще тільки цитадель під командуванням генуезця Андреа Дорія, який сказав, що здасть її лише самому Чезаре. [Борджія] послав повідомити, що буде там

наступного дня, і саме це кондотьєри хотіли почути. Прибувши в Сенігаллію, Чезаре став би легкою здобиччю в пастці між цитаделлю і їхнім військом, що оточило місто... Кондотьєри були переконані, що мали військову перевагу, вважаючи, що після відходу французького війська Чезаре залишився з невеликим загonom. А насправді, згідно з Мак'явеллі, [Борджіа] рушив із Чезени з 10 000 піхотинців і 3000 вершників, ретельно розділив їх, аби вони йшли паралельними дорогами, щоб потім разом напасти на Сенігаллію. Армія була така велика, тому що Раміро де Лорка розповів йому, що надумали зробити кондотьєри. Тож він і вирішив упіймати їх їхньою ж пасткою. Цей шедевр військової думки історик Паоло Джовіо назвав «бездоганим обманом». Удосвіта 31 грудня [1502 року] Чезаре досяг передмістя Сенігаллії... Під командуванням Мікелотто Кореллі двісті уланів, авангард армії Чезаре, зайняли позицію на мосту через канал... Захоплення мосту перекрило відхід війську змовників... Чезаре експансивно привітав кондотьєрів і запросив до себе... Мікелотто підготував для Чезаре Палаццо-ді-Сан-Бернардіно, і герцог запросив кондотьєрів до палацу... Щойно кондотьєри заходили, їх тихцем заарештовувала варта, яка скрадалася з-за спину... [Чезаре] наказав атакувати загопи Вітеллі та Орсіні в передмісті... Тієї ночі, доки їхні загопи знищували, Мікелотто задушив Оліверетто й Вітеллі в палаці Бернардіно... Одним замахом [Чезаре] позбувся і своїх колишніх генералів, і найгірших ворогів.

Іван Клоуас, «Борджіа», 1989 р.

Боротьба Сян Юя з Лю Баном — найвідоміше в історії Китаю суперництво між правителями. На початку кар'єри обидва генерали були друзями й билися на одному боці. Сян Юй походив із нобілів. Великий і впливовий, гнівливий і гарячкуватий, не дуже розумний, він, проте, був гарним воїном і завжди очолював своє військо. Лю Бан походив із сільської родини. Він особливо не прагнув воювати, віддаючи перевагу жінкам і вину. Він був підступний, але умів знаходити найкращих стратегів, тримав їх біля себе як радників і прислухався до них. Завдяки цьому Лю Бан зробив кар'єру у війську. У 208 р. до н. е. імператор Чу послав дві великі армії завоювати могутнє царство Цінь. Одна армія йшла на північ під командуванням Сун І та його заступника Сян Юя; друга армія на чолі з Лю Баном попрямувала до держави Цінь. Метою була чудова столиця Сяньян. Несамовитий і нетерплячий Сян не міг припустити, аби Лю Бан узяв столицю першим і очолив обидві армії. І ось на північному фронті командувач Сун І завагався, чи посилати солдатів у бій. Розлючений Сян увірвався до намету Сун І, оголосив його зрадником, стяг йому голову й одноосібно очолив армію. Не чекаючи наказу, він залишив північний фронт і рушив на Сяньян. Він був упевнений, що є кращим солдатом і генералом за Лю, але, на

подив, його суперник на чолі меншої, але мобільнішої армії першим узяв столицю. У Сяна був радник на ім'я Фань Цзен, який застеріг його: «Цей селюк (Лю Бан) завжди переймався лише багатством, жінками, але зараз, увійшовши до столиці, він не звабився на гроші, жінок і секс. Це означає, що в нього висока мета».

Фань Цзен спонукував Сяна вбити суперника, доки не пізно. Він запропонував йому запросити підступного селяка до свого табору під Сяньяном на бенкет і під час переможного танцю з мечами відрубати йому голову. Запрошення було послане, Лю клюнув і прибув на бенкет. Але Сян зволікав із наказом почати танець із мечами, а Лю тим часом устиг щось запідозрити, і йому вдалося втекти. «Ех! — зневажливо вигукнув Фань Цзен, зрозумівши, що Сян провалив їхній план. — Не можна покладатися на простака. Лю Бан ще заволодіє імперією, а нас усіх кине за ґрати».

Зрозумівши свою помилку, Сян із армією здійснив марш-кидок до столиці, наміряючись цього разу зітнути голову суперникові. Але Лю ніколи не бився, якщо йому не щастило, і він покинув місто. Сян увійшов до Сяньяна, вбив юного принца держави Цінь і спалив місто дощенту. Лю тепер став запеклим ворогом Сяна, і той переслідував його багато місяців, аж нарешті загнав у містечко, оточене фортечним муром. Через брак харчів військо було в сум'ятті, й Лю попрохав миру. Знову Фань Цзен попередив Сяна: «Знищте його негайно! Якщо ви знову дасте йому вислизнути, потім пошкодуєте». Але Сян вирішив виявити милосердя. Він хотів доправити Лю до Чу живим і примусити колишнього друга визнати його зверхність. Однак Фань мав рацію: Лю вдалося використати переговори про капітуляцію для того, щоб відвернути увагу Сяна, й утекти з невеликим військом. Сян був уражений, що знову випустив суперника з рук, рушив за ним як ошалілий. В одному бою він полонив батька Лю, поставив старого біля лінії зіткнення й гукнув до Бана: «Здавайся, бо я зварю твого батька живцем!» Лю спокійно відповів: «Ми названі брати. Тож це й твій батько. Якщо ти заповзявся зварити свого батька, пришли мені миску супу!» Сян відступився, і боротьба продовжилась.

Через кілька тижнів у розпал переслідування Сян нерозумно розпорошив свої сили, і Лю раптово оточив його основну залогу. Уперше розклад сил змінився. Тепер уже Сян попросив миру. Головний радник Лю заохочував його покінчити із Сяном, розбити його військо,

не виявляти милосердя. «Дати йому піти — це як підживлювати тигра, і він рано чи пізно зжере вас», — говорив радник. Лю погодився. Почавши підлаштовані переговори, він домігся, щоб Сян послабив оборону, після чого наказав перебити все його військо. Сянові вдалося втекти. Один, без коня, знаючи, що Лю призначив велику винагороду за його голову, він надібав невеликий загін своїх солдатів, які відступали, і крикнув: «Я чув, що Лю Бан обіцяв тисячу золотих і володіння з 10 000 сімей за мою голову. Я хочу прислужитися вам». Потім перерізав собі горло і вмер.

Тлумачення

Сян Юй неодноразово демонстрував свою жорстокість. Він рідко вагався, якщо для досягнення мети треба було усунути суперника. Але з Лю Баном він діяв інакше. Сян поважав суперника і не хотів перемагати нечесно. Він хотів довести свою перевагу на полі бою, примусити розумного Лю здатися й служити йому. Щоразу, коли ловив суперника, щось змушувало його вагатися — фатальна симпатія чи повага до людини, яка колись була другом і товаришем по зброї. Але щойно Сян показав, що хоче усунути Лю, проте не зміг цього зробити, він підписав собі вирок. Лю не вагатиметься, коли ситуація зміниться. Така доля чекає на кожного з нас, коли ми співчуваємо ворогові, шкодуємо його або сподіваємося на замирення, що заважає нам покінчити з ним. Ми лише підсилюємо їхній страх і ненависть до нас. Ми їх перемогли, вони принижені. Однак ми турбуємося про цих ображених гадюк, які колись уб'ють нас. Із владою так не поводитися. Підступних людей слід нищити, чавити, позбавляти шансу на повернення, аби вони не переслідували нас, а надто коли йдеться про колишнього друга, який став ворогом. Про смертельне протистояння закон каже: примирення неможливе. Лише одна сторона може перемогти, і перемога має стати тотальною.

Лю Бан добре засвоїв науку. Після поразки Сян Юя цей син селяка зробив блискучу кар'єру, ставши верховним головнокомандувачем у державі Чу. Поборовши наступного супротивника — колишнього правителя Чу, — він оголосив себе імператором, здолавши всіх на своєму шляху, і увійшов в історію як один із найбільших правителів Китаю, безсмертний Гао-цзу, засновник династії Хань.

Той, хто хоче чогось досягти, не повинен виявляти милосердя.

Каутілья, індійський філософ, III ст. до н. е.

Дотримання закону

Донька вельможі У Хоу народилася 625 року, і, як юна красуня, потрапила до гарему імператора Тай-цзуна.

Імператорський гарем був небезпечним місцем, де безліч гаремниць змагалися за місце фаворитки імператора. Краса і сильний характер уможливили їй перемогу, але, знаючи, що імператор, як і всі владарі, має химерну вдачу й може простісінько замінити її, вона дбала про своє майбутнє.

Вона звабила розпусного імператорського сина Гао-цзуна. Однак, коли після смерті імператора Гао-цзун зійшов на трон, У Хоу довелося за традицією і за законом розділити долю дружин і гаремниць покійного імператора. З поголеною головою вона пішла до монастиря. Протягом сімох років У Хоу планувала втечу. Вона потай спілкувалася з імператором і заприятелювала з його дружиною; завдяки цьому вона домоглася появи нечуваного едикту, який дозволяв їй повернутися до палацу і гарему. У Хоу підлещувалася до імператриці й спала з імператором. Імператриця не перешкоджала цьому: вона ще мала подарувати імператорові спадкоємця, і її позиції були вразливі, а У Хоу була цінною союзницею.

654 року У Хоу стала матір'ю. Якось імператриця прийшла провідати її, і, щойно вона пішла, У Хоу задушила власне немовля. Коли вбивство розкрилося, підозра відразу ж упала на імператрицю, бо вона там недавно була, а всі знали, яка вона ревнива. У цьому й полягав план У. Незабаром імператрицю звинуватили в убивстві та стратили. У Хоу стала імператрицею. Її чоловік, який звик проводити час у розкошах, радо передав віжки правління У Хоу, яку відтоді називали імператрицею У.

Хоча У тепер мала чималу владу, вона не почувалася в безпеці. Скрізь були вороги, і вона ні на мить не відпускала охоронця. Коли їй виповнився 41 рік, вона почала побоюватися, що її чарівна небога стане фавориткою імператора. У отруїла юнку, підмішавши глину їй до їжі. 675 року вона отруїла свого сина, який мав стати спадкоємцем.

Наступного старшого сина — хоч і позашлюбного, але все одно кронпринца — трохи пізніше було вислано за сфабрикованим звинуваченням. І коли 683 року помер імператор, У домоглася визнання наступного сина недієздатним. Усе це призвело до того, що імператором був проголошений її молодший недолугий син. Завдяки цьому вона й далі керувала державою.

Протягом наступних п'ятьох років сталося багато палацових переворотів. Усі вони захлинулися, а змовників було страчено. До 688 року в У не залишилося суперників. Вона проголосила себе божественним нащадком Будди, і в 690 році її бажання здійснилося — вона отримала титул Святого і Божественного «Імператора» Китаю. У стала імператором, бо нікого не залишилося з попередньої династії Тан. Тому вона протягом 10 років вільно правила в атмосфері відносного миру. 705 року, у віці 80 років, їй довелося зректися трону.

Тлумачення

Усі, хто знав імператрицю У, відзначали її енергію та інтелект. За тих часів навіть дуже амбітна жінка могла претендувати щонайбільше на кілька років у гаремі імператора, а потім доживала віку в монастирі. У поволі йшла до вершин влади — вона ніколи не була наївною. Вона розуміла, що вагання або миттєва слабкість могли означати кінець. Щойно на її шляху з'являвся новий суперник, У його вбивала, бо він убив би її. Імператори, що передували їй, так само приходили до влади, але У Хоу — у якої як у жінки майже не було шансів прийти до влади — довелося бути ще безогляднішою.

40-річне правління імператриці У було одним із найтриваліших в історії Китаю. Попри те що всі знають про її кривавий шлях до влади, у Китаї її вважають найздібнішою і найефективнішою тогочасною правителькою.

Священик спитав іспанського державного діяча й генерала Рамона Марію Нарваеса (1800—1868), який лежав на смертній постелі: «Чи прощає ясновельможний пан своїм ворогам?» «Мені нема потреби їх прощати, — відповів Нарваес. — Я їх усіх вистріляв».

Ключі до влади

Не випадково обидві історії, що ілюструють закон, пов'язані з Китаєм, бо його минувшина рясніє іменами ворогів, до яких виявили милосердя і які повернулися, аби переслідувати своїх толерантних суперників. «Знищ ворога» — це основна стратегічна засада Сунь-цзи (IV ст. до н. е., автора «Мистецтва війни»). Ідея проста: вороги бажають вам зла. Вони хочуть понад усе знищити вас. Якщо в боротьбі з ними ви заради милосердя чи надії на примирення зупинитеся, пройшовши половину або навіть три чверті дороги, то зробите їх більш рішучими, злішими, і колись вони візьмуть реванш. Вони можуть деякий час поводитися по-дружньому, але лише тому, що ви їх перемогли. У них єдиний вибір — вичікувати.

Отже, не майте жалю. Знищуйте ворогів дощенту, як вони знищили б вас. Мир і безпека придуть тоді, коли щезнуть ваші вороги.

Мао Цзедун, великий знавець Сунь-цзи і китайської історії взагалі, усвідомлював важливість цього закону. У 1934 році комуністичний вождь і приблизно 75 000 погано споряджених солдатів рятувалися втечею в безлюдних горах Західного Китаю від набагато більшої армії Чан Кайші, що згодом назвали Великим походом.

Чан намірився винищити всіх комуністів, і через кілька років у Мао залишилося менше ніж 10 тисяч солдатів. Однак іще до 1937 року, коли Японія вторглася в Китай, Чан вирішив, що комуністи більше не становлять загрози. Він припинив переслідування і зосередився на боротьбі з японцями.

За 10 років комуністи оговталися й розгромили армію Чана. Він забув давню мудрість про знищення ворога, а Мао — ні. Чана переслідували, доки він зі своєю армією не втік на острів Тайвань. Сьогодні на материковому Китаї від його режиму й сліду нема.

Мудрість «знищ ворога» давня, як Біблія: можливо, першим її застосував Мойсей, дізнавшись про неї від самого Бога, який розсунув води Червоного моря для євреїв, а тоді зімкнув води над переслідувачами-єгиптянами, «не залишивши жодного з них». Коли Мойсей повернувся з гори Синай із Десятьма заповідями і побачив, що його народ вклоняється Золотому тільцеві, він знищив усіх віровідступників. І перед смертю Мойсей сказав своїм послідовникам, які ось-ось мали ввійти до Обітованої землі, що коли переможуть племена ханаанські: «коли дасть їх Господь, Бог твій, тобі, то ти їх

понищиш: обов'язково учиниш їх закляттям, не складеш із ними заповіту, і не будеш до них милосердний»[*****](#).

Тотальна перемога як мета — аксіома сучасної війни, що її кодифікував Карл фон Клаузевіц, найбільший філософ війни.

Аналізуючи кампанії Наполеона, фон Клаузевіц писав: «Ми наголошуємо на тому, що повне знищення сил ворога має завжди бути домінуючим міркуванням... Щойно здобуто серйозну перемогу, не можна говорити про перепочинок... йтися може тільки про переслідування, про захоплення столиці, напад на резерв тощо — на все, що могло б допомогти й підтримати країну ворога». Це зумовлено тим, що після війни починаються переговори й переділ території. Якщо ж ви здобули лише часткову перемогу, то, звичайно, на переговорах ви втратите те, що здобули під час війни.

Отже, не залишайте ворогам вибору. Знищуйте їх і беріться до переділу теренів. Мета влади — повністю підпорядкувати ворогів, примусити їх коритися вашій волі. Ви не можете зупинитися на півдорозі. Коли не буде вибору, вороги будуть змушені виконувати ваші накази. Цей закон можна застосувати не лише на полі бою.

Переговори — підступний змії, що поглине вашу перемогу, і тому не давайте ворогам можливості починати переговори, не обнадійте їх, не залишайте простору для маневру. Вони знищені та й годі.

Зрозумійте: у боротьбі за владу ви розворушите суперників, і у вас з'являться вороги. Серед них будуть люди, яких ви не здолаєте, які будь-що залишаться ворогами. Попри рани, яких ви умисно чи ненароком завдаєте їм, не сприймайте їхню ненависть як особисту.

Просто визнайте, що мир між вами неможливий, особливо коли ви при владі. Якщо ви дозволите їм бути поруч, вони прагнутимуть реваншу з тією ж неминучістю, з якою день змінюється ніччю. Нерозумно чекати, доки вони викладуть свої карти. Імператриця У теж зрозуміла, що тоді буде запізно.

Будьте реалістами: доки довкола вороги, ви не почуватиметесь у безпеці. Пам'ятайте уроки історії, мудрість Мойсея і Мао: ніколи не зупиняйтеся на півдорозі.

Це, звісно, питання не вбивства, а вигнання. Знесилені й назавжди вигнані з двору, вороги не заподіють вам шкоди. У них немає надії на відродження, щоб завдавати вам болю інсинуаціями. Якщо ж немає змоги вигнати їх, принаймні зрозумійте, що вони змовляються проти

вас, і не ловіться на вдавану приязність. Єдина ваша зброя в такій ситуації — обачність. Якщо не вдається вигнати ворогів одразу, ретельно сплануйте наступну нагоду.

Образ: гадюка, причавлена ногою й іще жива, відповзе і вкусить, уприскуючи подвійну дозу отрути. Залишений поруч ворог подібний до напівмертвої гадюки, якій ви даєте відживитися. А отрута з часом стає сильнішою.

Авторитетна думка: Варто зважити на те, що людей слід або пестити, або знищувати. Через невелике поранення вони помстяться, а за велике — ні, тому ранили треба так, щоб не боятися помсти.

(Нікколо Мак'явеллі, 1469—1527 рр.)

Зворотний бік

Знехтувати цим законом можна лише у виняткових випадках, але часом краще нехай вороги самі себе знищать, ніж ви будете цим перейматись. У військовій справі, наприклад, хороший генерал знає, що військо, загнане у безвихідь, б'ється затятіше. Іноді краще залишити йому прохід, шлях для відходу. Вояки виснажуються під час відходу й деморалізуються набагато сильніше, ніж після поразки на полі бою. Коли у вас хтось уже на мотузку, а ви певні, що він не відновить свої сили, то нехай уже повіситься. Хай самі себе знищують. Результат буде той самий, але ви почуватиметеся краще.

І нарешті, часом розбитий ворог настільки розлючується, що роками готуватиметься до реваншу. Версальський мирний договір саме так вплинув на німців. Хтось скаже, що після довшого часу краще б виявити поблажливість. Проблема полягає в тому, що вона породжує іншу небезпеку: ворог, який не забув образу, посміливішає й одержить простір для дій. Здебільшого розумніше — знищувати ворога. Якщо вороги планують реванш на потім, будьте обачними й просто добийте їх.

[*****](#) Повторення Закону, 7:2.

Закон 16. Використовуйте відсутність для примноження поваги і честі

*СУДЖЕННЯ*Завеликий обіг збиває ціну. Що більше вас бачать і чують, то буденнішими ви здаєтеся. Якщо ви вже маєте вагу в групі, то про вас більше говоритимуть під час вашої відсутності, ба навіть захоплюватимуться вами. Треба навчитися визначати час, коли піти. Створюйте цінності, вдаючись до дефіциту.

Порушення і дотримання закону

Каштелян Гілем де Балон був трубадуром, який за середньовіччя їздив дорогами півдня Франції від замку до замку як галантний лицар і читав вірші. У замку Жавжак він зустрів і покохав чарівну пані дому Гілелму де Жавжак. Він співав їй свої пісні, читав вірші, грав із нею в шахи, і поступово вона також закохалася в нього. Гілем мав друга, каштеляна П'єра де Баржака, який подорожував разом із ним і також був прийнятий у замку. П'єр теж покохав пані з цього ж замку — граціозну й темпераментну В'єрнетту.

Якось П'єр і В'єрнетта дуже посварилися. Пані вигнала його, і він звернувся до друга Гілема по допомогу, благаючи залагодити розрив. Гілем саме збирався на якийсь час поїхати із замку, але після повернення через кілька тижнів він скористався своїми чарами й помирих П'єра з В'єрнеттою. П'єр відчув, що любов стала ще сильнішою, адже після примирення кохання палає ще сильніше. Що глибша і триваліша незгода, сказав він Гілемові, то солодше почуття, що приходить із миром і зближенням.

Як трубадур каштелян Гілем пишався тим, що скуштував усі радощі й прикросці кохання. Почувши розповідь друга, він теж захотів випробувати радість примирення після сварки. Для цього він удав дуже ображеного на пані Гілему, припинив писати їй любовні листи, потім раптово покинув замок і не з'являвся навіть на святах і полюваннях. Це доводило пані до люті.

Гілелма посилала до Гілема гінців, аби з'ясувати, що сталося, але він завертав їх назад. Він вважав, що все це її розіллить, а йому доведеться перепрошувати, як П'єрові. Проте його відсутність дала протилежний ефект — Гілелма ще дужче його покохала. Тепер пані достоту переслідувала лицаря, посилаючи гінців і любовні записки. Це було майже нечувано: пані ніколи не переслідували своїх трубадурів. Гілемові це не сподобалося. Запал Гілелми, здавалося йому, зашкодив її гідності. Він тепер майже втратив цікавість до свого плану і до своєї пані.

Кілька місяців Гілелма не мала звісток від Гілема і здалася. Вона припинила йому писати, і він замислився: може, вона розсердилася? Може, його план усе-таки спрацював? Ну, то й добре! Годі чекати — час на примирення. Він одяг найкраще вбрання, вкрив коня дорогою попоною, вибрав пишний шолом і поїхав до Жавжака.

ВЕРБЛЮД І ПОЛІНА
Перший, хто побачив верблюда,
Утік від нового чуда.
Другий наблизивсь, а третій не ждав
І відразу його загнуждав.
Тут в призвичаєності справа:
Незвичність — для страхів потрава,
Але усе, до чого око звикне,
Таких нерозумінь уникне.
А що вже ми про це згадали,
Згадаймо, як у березі стояли

Два вартових, і раптом бачать:
Щось віддалік пливе неначе.
Хтось мовив — ледь не вмер, —
Що то чи ял... чи вже й брандер...
А там — води ледь до коліна
І хвиля підгання поліно.
Здаля все — жах і люта змова,
А зблизька це не варте й слова.

Жан де Лафонтен (1621—1695 рр.), Байки (Париж, 1816 р.)

Почувши, що коханий повернувся, Гілелма поспішила назустріч, вклякла перед ним, скинула серпанок, щоб поцілувати його, і благала про пробачення за те, що викликало його гнів. Уявіть собі його збентеженість і розчарування — план повністю провалився. Вона не гнівалася, вона ніколи не злилася, її тільки поривало кохання, а йому не судилося спізнати радість примирення після сварки. Дивлячись на неї й палко бажаючи відчувати жадану радість, він вирішив спробувати ще раз: промовляючи грубі слова і погрозливо жестикулюючи, він відштовхнув її. Вона пішла геть, цього разу присягнувши більше його не бачити.

Наступного ранку трубадур пошкодував про скоєне. Він знов поїхав до Жавжака, але пані відмовилася його приймати й наказала слугам прогнати його — через замковий міст і далі за пагорб. Гілем утік. Удома він почав плакати, бо припустився жакливої помилки. Протягом наступного року, позбавлений можливості бачити свою пані, він відчув її відсутність, жакливу відсутність, яка лише розпалює кохання. Він написав один із найкращих своїх віршів «Моя пісня зринає, благаючи милосердя». Він надіслав багато листів Гілелмі, пояснюючи свій учинок і благаючи про прощення.

По всьому пані Гілелма, згадуючи його чарівні пісні, гарну поставу, вправність у танцях і соколиних ловах, відчула, що прагне повернути його. На знак покути за жорстокість вона звеліла йому вирвати ніготь з мізинця правої руки й прислати їй разом із віршами, що описують його страждання.

Він усе виконав. Зрештою, Гілем де Балон спізнав це виняткове почуття — примирення пристрасніше, ніж навіть у його друга П'єра.

Тлумачення

Намагаючись спізнати радість примирення, Гілем де Балон ненавмисно удосвідчив істинність закону про відсутність і присутність. На початку стосунків слід вивищити свою присутність в очах іншої людини. Якщо ви зникнете зарано, вас можуть забути. Але щойно спалахує почуття в коханого й кристалізується відчуття кохання, відсутність розпалює і збуджує. Збудження ще більше, якщо ви не пояснили причину зникнення, бо партнер вважає, що це його провина. Доки вас немає, уява пориває закоханого і лише посилює кохання. Навпаки: що більше Гілелма переслідувала Гілема, то менше він любив її — її було забагато, вона стала занадто доступною, не залишала простору для його уяви й мрій, і його почуття почало задихатися. Коли вона припинила посилати до нього гінців, він знов отримав можливість вільно дихати й повернутися до свого плану.

П'ЯТЬ ЧЕСНОТ ПІВНЯ

Тьєн Чжао працював на вельможу Аї з Лю; йому стало прикро, що посада його непримітна, і він сказав панові: «Подамся я світ за очі, як арктичний гусак». «Що ти хочеш цим сказати?» — запитав вельможа. «Бачите півня? — відповідав Тьєн Чжао. — Його гребінець — символ чемності, його потужні шпори свідчать про силу, його готовність битися з будь-яким ворогом свідчить про хоробрість, його звичка скликати інших до поживи показує великодушність, і, що також важливо, його відлік часу вночі демонструє докладність. Але, попри ці п'ять чеснот, півнів щодня вбивають, щоб приготувати страву для вашого столу. Чому? А тому, що півні перебувають у межах досяжності. А арктичний гусак за один переліт долає тисячу лі. Відпочиваючи у вашому садку, він живиться рибою, черепахами і їсть просо. У нього нема п'яťох чеснот півня, але ви цінуєте цю птаху за рідкість. Тому і я полечу далеко, як арктичний гусак».

«Давньокитайські параболи», упорядкував Ю Шу-сен, 1974 р.

Те, що зникає, стає рідкісним, раптом починає заслуговувати на нашу повагу і шану. Те, що залишається надовго, заповнює нас своєю присутністю, починає обридати. У середньовіччі пані постійно піддавали любов лицарів випробуванням, відсилаючи їх довго й виснажливо щось шукати, аби створити схему відсутності-присутності. Тож якби Гілем першим не залишив свою пані, їй довелося б кудись його відіслати, аби з'явилась ота відсутність.

Розлука гасить дрібні пристрасті й запалює великі, як вітер задуває свічку і розгнічує багаття.

Ларошфуко (1613—1680 рр.)

Дотримання закону

Протягом багатьох сторіч ассирійці жорстоко правили у Верхній Азії. Однак у VIII ст. до н. е. мідійці (тепер — північний захід Ірану) повстали проти них і звільнились. Мідійцям потрібний був новий уряд. Вони були налаштовані проти будь-яких форм деспотизму й одноосібного правління, не погоджувалися на монархію. Проте без вождя країна незабаром поринула в хаос і подрібнилася на низку королівств, де одне село воювало з іншим.

В одному такому селі жив чоловік на ім'я Даюкка, який із часом уславився своєю чесністю та вмінням вирішувати суперечки. Він робив це настільки успішно, що місцеві жителі зверталися до нього, щоб розв'язати будь-який юридичний конфлікт, і його вплив зростав. В усьому краї законодавство було зруйноване: судді були корумповані, ніхто більше не довіряв суду, вдаючись лише до насильства. З поширенням розповідей про мудрість, некорумпованість і тверду безсторонність Даюкки мідійські села почали звертатися до нього в усіх своїх справах. Незабаром він став основним вершителем правосуддя в країні.

У розквіті своєї діяльності Даюкка раптом вирішив, що йому вже цього досить. Годі бути суддею, вирішувати суперечки між братами й селами. Він пішов на спочинок, пояснивши, що витратив забагато часу на розв'язання чужих проблем, а свої занедбав. Країна знову поринула в хаос. З несподіваним відходом такого впливового судді, як Даюкка, злочинність зросла, а нехтування законами сягло максимуму. Усі мідійські поселення почали радитися, як подолати цю халепу. «Ми не можемо й далі так жити, — сказав вождь одного з племен. — Оберімо когось із нас, аби в країні був лад, бо в нинішньому безладі ми втратимо всі наші домівки».

Хоч і натерпілися мідійці від деспотизму ассирійців, проте вирішили створити монархію і призначити монарха. Звичайно, на цій посаді вони бачили справедливого Даюкку. Його важко було вмовити, бо він більше не хотів мати нічого спільного із сільськими бунтівниками, але мідійці просили, благали, бо, мовляв, без нього в країні знову запанує беззаконня. Нарешті Даюкка погодився.

Але він поставив умови. Він хотів, аби йому спорудили величезний палац, дали охоронців, побудували столицю, з якої він правитиме країною. Усе це зробили, і Даюкка розмістився в палаці. Палац у центрі столиці був оточений мурами і зовсім неприступний для посполитого люду. Даюкка запровадив правила свого правління, і доступ до нього став закритим. Зв'язуватися з ним можна було лише через посланців. Надвірні могли бачитися з ним не більше ніж раз на тиждень, і то з дозволу.

Даюкка правив 53 роки, розширив володіння держави й заклав підвалини Перської імперії для свого праправнука Кіра. За час правління повага народу до Даюкки поступово переросла в обожнювання: люди вірили, що він не звичайний смертний, а син божий.

Тлумачення

Даюкка був дуже амбітною людиною і від початку зрозумів, що країна потребує сильного правителя і що таким стане він.

У змученій анархією країні найвпливовіша особа — суддя і арбітр. Тому Даюкка розпочав кар'єру зі створення репутації бездоганно чесної людини.

Однак на піку свого впливу як судді Даюкка зрозумів істинність закону відсутності й присутності: надаючи послуги стільком клієнтам, він став надто примітним, доступним і почав помалу втрачати повагу. Люди сприймали його послуги як належне. Єдиним способом відновити бажане шанування і владу був відхід від справ, аби мідійці відчули, як їм вестиметься без нього. Як він і очікував, вони прийшли благати його стати їхнім правителем.

Справдивши цей закон, Даюкка взявся його реалізувати. У побудованому для нього палаці його могли бачити лише кілька надвірних, та й то зрідка. Геродот писав: «Був ризик, що, якщо вони бачитимуть його постійно, то почнуть ревнувати й ображатись і почнуться змови, а як ніхто не бачитиме, то ширитиметься легенда, буцімто він — незвичайна людина».

Чоловік сказав дервішеві: «Чому я так рідко тебе бачу?» Дервіш відповів: «Бо слова «Чому тебе не було, коли ти міг побачити мене?» приємніші для мого слуху, ніж слова «Навіщо ти знову приперся?»»

Мулла Джамі, цит. за: Ідріс Шах «Караван снів», 1968 р.

Ключі до влади

Усе у світі залежить від відсутності та присутності. Сильна присутність притягатиме до вас владу і увагу — ви затьмарюєте своє оточення. Але настає мить, коли надмірна присутність викликає протилежний ефект: що більше вас бачать і чують, то більше зменшується ваш вплив. До вас звикають. Попри всі зусилля бути іншим, поволі повага до вас чомусь зменшується. Іти треба вчасно, перш ніж несвідомо вас почнуть відсувати. Це гра в хованки. Істинність закону найлегше побачити на прикладі кохання і спокушання. На початку роману відсутність коханого збуджує уяву, витворюючи ауру круг нього або неї. Але аура блякне, коли ви забагато знаєте, коли уяві не лишається простору. Коханий утрачає свою винятковість, і його присутність стає буденною. Тому французька куртизанка XVII століття Нінон де Ланкло радила постійно хитрувати, ховаючись від коханця. «Кохання ніколи не помирає від голоду, — писала вона, — але часто — від нетравлення».

Щойно ви дасте змогу трактувати себе, як усіх інших — усе, ви спізналися, бо вас уже проковтнули й перетравили. Щоб цього не сталося, треба щоб партнер жадав вашого повернення. Доможіться поваги, лякаючи можливістю втратити вас назавжди, створіть свою схему зникнення і появи.

Щойно ви помрете, усе пов'язане з вами зміниться. Відразу з'явиться аура поваги. Люди згадають, як критикували вас, сперечалися, і виповняться жалем і почуттям провини. Їм бракує присутності, котрої вже ніколи не буде. Але не треба чекати на власну смерть: зникаючи на якийсь час, ви витворюєте ситуацію смерті ще до смерті. І ваше повернення здаватиметься повстанням із мертвих — це буде схоже на воскресіння, і люди заспокояться з вашим поверненням. Так Даюкка став королем.

Наполеон визнавав закон відсутності й присутності, коли казав: «Якщо мене часто бачитимуть у театрі, люди припинять мене помічати». Сьогодні, коли світ заповнений зображеннями, дедалі більше значення має гра в зникнення. Ми рідко знаємо, коли варто зникнути, приватність теж неактуальна, тож викликає подив той, кому вдається зникнути за власним вибором. Романісти Джером Девід Селінджер і

Томас Пінчон стали культовими постатями завдяки тому, що знали, коли треба зникнути.

Інший, буденніший бік цього закону, який лишень підтверджує його слушність, — закон дефіциту в теоретичній економіці. Забираючи щось із ринку, ви створюєте нову ціну цього товару. У Голландії XVII століття правлячі класи хотіли зробити тюльпан не просто квіткою, а статусним символом. Вони влаштували так, що квітка стала рідкістю, і зумовили цим тюльпаноманію, як це згодом назвали. Одна квітка коштувала дорожче за рівнозначне золото. У нашому столітті арт-дилер Джозеф Дювін також торгував найбільш рідкісними творами. Щоб тримати на високому рівні ціни й статусність, він скуповував цілі колекції і зберігав їх у своєму підвалі. Картини, які він продавав, ставали чимось більшим за картини — це були фетиші, їхня цінність помножувалася на раритетність. «Ви можете мати будь-яку картину за 50 000 доларів за штуку — це просто, — сказав він якось. — Але для того щоб придбати картину за чверть мільйона доларів за штуку... тут треба поморочитися!»

Образ: сонце. Його значення починає розуміти, коли його немає. Що довші дощові дні, то більше нам бракує сонця. Але ми знемагаємо від сонця, коли спекотних днів забагато. Навчіться десь зникати, аби люди вимагали вашого повернення.

Узгодьте закон дефіциту зі своїми здібностями. Зробіть те, що ви пропонуєте, рідкістю і важкодоступним, і цим ви відразу підвищите його ціну.

Завжди настає мить, коли можновладці задовго затримуються на посаді і втрачають популярність. Ми втомилися від них і втратили повагу, більше не виокремлюємо їх, що погіршує наше ставлення до них, бо вважаємо, що вони тепер не такі, як були. Вчасно зійти зі сцени — особливе мистецтво. Якщо зробити все правильно, ви можете відновити повагу до себе і навіть повернути частину влади.

Найбільшим монархом XVI століття був Карлос V. Він був королем Іспанії в добу Габсбургів та імператором Священної Римської імперії. Перебуваючи на вершині влади, він 1557 року пішов до монастиря Юсте. Його раптовий відхід зачарував усю Європу. Люди, які ненавиділи й боялися його, раптом назвали його великим, і всі дивилися на нього, як на святого. У новіші часи кіноактрисою Гретою Гарбо ніколи так не захоплювалися, як після її виходу на пенсію в 1941

році. Дехто вважав її відхід передчасним — їй було тоді десь 35 років, — але вона мудро вирішила піти на своїх умовах, не чекаючи, доки глядачі втомляться від неї.

Якщо будете надто доступними, аура влади поступово зникне. Грайте за своїми правилами: станьте менш доступними, і ціна вашої присутності зросте.

Авторитетна думка: Використовуйте свою відсутність, щоб домогтися поваги й високої оцінки. Присутність зменшує популярність, а відсутність — збільшує. Людину, у якій за час її відсутності бачать лева, під час тривалої присутності вважають звичайною і смішною. Таланти втрачають свій блиск, якщо ми надто близько знайомимося з ними, бо зовнішні прояви розуму бачать швидше, ніж глибинну сутність. Навіть видатний геній використовує відхід від справ, аби люди його шанували і щоб емоції, викликані його відсутністю, сприяли вищій його оцінці (*Бальтасар Грасіан, 1601—1658 pp.*).

Зворотний бік

Цей закон діє лише на певному рівні влади. Потреба відійти виникає тільки після утвердження своєї присутності. Якщо піти зарано, поваги не додасться, і вас просто забудуть. Уперше з'явившись на сцені, створіть образ, який упізнаватимуть, відтворюватимуть і скрізь бачитимуть. А доти відсутність для вас небезпечна — вона не роздмухуватиме полум'я, а загасить його.

У коханні й звабленні відсутність також ефективна лише тоді, коли ви оточили того (ту), якого (яку) любите, власним образом, який той (та) звідусіль зможе побачити й почути. Усе має нагадувати коханцеві (коханці) про вашу присутність, і коли вас не буде поруч, він (вона) завжди думатиме про вас, подумки бачитиме вас.

Пам'ятайте: на початку потурбуйтеся про те, аби бути всюдисущим (всюдисущою). Цінують лише те, що бачать, а за коханим (коханою) жалкуватимуть, коли його (її) не буде.

Закон 17. Нехай інші постійно чекають на щось жахливе, підтримуйте атмосферу непередбачуваності

СУДЖЕННЯ Люди — породження звички, що мають невгамовну потребу бачити добре знайоме у вчинках інших. Ваша передбачуваність дає їм відчуття контролю. Поміняйтеся ролями: станьте навмисне непередбачуваним (непередбачуваною). Нібито непослідовна або недоцільна поведінка вибиватиме їх із рівноваги, і вони втратять свій запал, намагаючись пояснювати ваші вчинки. Доведена до крайнощів, ця стратегія може залякувати і тероризувати.

Дотримання закону

У травні 1972 року чемпіон світу з шахів Борис Спаський у столиці Ісландії Рейк'явіку нетерпеливо чекав на приїзд свого суперника Боббі Фішера. Вони мали зустрітися на чемпіонаті світу з шахів, проте Фішер вчасно не прибув, і матч висів на волосині. Фішера турбувало питання про розмір гонорару, про розподіл призового фонду, про

логістику матчу в Ісландії. Він щомиті ладен був відмовитися від матчу.

Спаський намагався зберігати спокій. Його російські боси відчували, що Фішер над ним знущається, і сказали йому повертатися, але Спаський хотів цього матчу. Він знав, що здатний розгромити Фішера, і ніщо не повинно було стати на заваді найбільшій перемозі в його кар'єрі. «Здається, уся наша робота пішла нанівець, — сказав Спаський товаришеві. — Що можна вдіяти? Зараз хід Боббі. Якщо він приїде — ми гратимемо, якщо не приїде — не гратимемо. Наразі ініціатива в самогубці».

Нарешті Фішер прибув до Рейк'явіка, але він і далі створював проблеми і погрожував скасуванням матчу. Йому не сподобалася зала, де мав відбутися матч, він критикував освітлення, нарікав на шум фотоапаратів, йому дуже не сподобалися стільці, на яких він і Спаський мали сидіти. Тепер Радянський Союз перебрав ініціативу і пригрозив відкликати свого шахіста.

І блеф спрацював: після тижнів очікування і нескінченних та бурхливих переговорів Фішер погодився грати. Усім відлягло, особливо Спаському. Але в день церемонії представлення спортсменів Фішер дуже спізнився, як і в день початку «Матчу сторіччя». Цього разу, проте, наслідки могли бути вкрай неприємними: якби він прибув із *завеликим* запізненням, йому в першій грі зарахували б поразку. Що відбувалося? Маніпулятивна техніка? А може, Боббі Фішер боявся Бориса Спаського? Присутнім гросмейстерам і Спаському здавалося, що в бруклінського нетяги жижки тремтять. Фішер з'явився о 5:09, за хвилину до скасування гри.

Перша зустріч на шаховому турнірі має величезне значення, бо задає лад на наступні місяці. Зазвичай це повільна і тиха боротьба, коли обидва спортсмени готуються до війни і намагаються розгадати стратегію суперника. Ця гра була інакша. У дебюті Фішер зробив жахливий хід, можливо, найгірший за всю кар'єру, і, коли Спаський підчепив його на гачок, він, схоже, готовий був здатися. Проте Спаський знав, що Фішер *ніколи* не здавався. Навіть коли була загроза мату, він боровся до кінця, виснажуючи суперника. Наразі ж здавалося, ніби він змирився. Раптом він видав сильний хід, аж гомін пішов по залі. Хід уразив Спаського, але він отямився і зміг виграти партію. Проте ніхто не міг збагнути, що надумав Фішер. Може, програв

навмисно? Чи перенервував? Не зосередився? Може, він, як вважали, не при тямі?

Після поразки в першій партії Фішер ще дужче нарікав на залу, камери, абсолютно на все. Він і на другу гру спізнився. Організаторам урвався терпець — йому зарахували поразку. Рахунок став 2:0 не на його користь. Із таким рахунком ніхто й ніколи не вигравав чемпіонат. Фішер таки випав із колії. Однак під час третьої партії, як пригадують свідки, у нього був жорстокий погляд, що Спаського занепокоїло. Попри яму, яку сам собі вирив, Фішер мав надто впевнений вигляд. Він припустився ще однієї серйозної помилки, як і в першій партії, але його самовпевненість змусила Спаського запідозрити пастку.

Незважаючи на підозру, росіянин не зміг вирахувати підступу, і несподівано Фішер поставив йому мат. Власне, нетрадиційна тактика ошелешила суперника. Завершивши партію, Фішер схопився на рівні ноги й вилетів із зали, вдарив кулаком у долоню й крикнув своїм уболівальникам: «Я знищую його брутальною силою!»

У наступних партіях Фішер ходив так, як не ходив раніше — це не був його стиль. Тепер Спаський почав припускатися серйозних помилок. Програвши шосту партію, він заплакав. Один гросмейстер тоді сказав: «Тепер Спаському треба подумати, чи безпечно йому повертатися до Росії». Після восьмої зустрічі Спаському здалося, буцімто він зрозумів, що відбувається: Боббі Фішер гіпнотизував його. Він вирішив не дивитися Фішерові в очі, проте однаково програв.

Після чотирнадцятої партії він скликав нараду для своєї команди й оголосив: «Я відчуваю, як намагаються керувати моїм мозком». Він припускав, що апельсиновий сік, який спортсмени пили за шаховим столом, містив наркотики. Може, у повітрі розпорошили якісь хімікати. Нарешті Спаський публічно звинуватив команду Фішера в тому, що в стільці вмонтовано щось, що впливало на мислення Спаського. КДБ нашорошив вуха: Борис Спаський ставив у скрутне становище Радянський Союз!

Стільці розібрали і піддали рентгеноскопії. Хімік теж нічого в них не знайшов. Лише у світильнику знайшли двох здохлих мух. Спаський почав скаржитися на галюцинації.

Він не зміг продовжити змагання. 2 вересня Спаський визнав себе переможеним. Попри свій порівняно молодий вік, він так ніколи й не оговтався від цієї поразки.

Тлумачення

У попередніх зустрічах Фішера й Спаського Фішерові бувало нелегко. Спаський мав чудову здатність передбачати стратегію суперника і використовувати це проти нього. Він адаптувався і швидко вибудовував напад, який вів його до перемоги не через сім, а сімдесят ходів. Він перемагав Фішера, бо прораховував гру на багато ходів уперед і як чудовий психолог ніколи не втрачав самоконтролю. Один майстер спорту з шахів сказав: «Він не просто шукає кращий хід. Він шукає хід, який виведе з рівноваги суперника».

Проте Фішер зрозумів, у чому ключ до успіху Спаського: він грав на передбачуваності, завдавав вам поразки у вашій грі. Тож Фішер у чемпіонаті вирішив перебрати ініціативу й вибити Спаського з рівноваги. Поза сумнівом, нескінченне очікування вплинуло на психіку Спаського. Проте особливо сильно вплинули навмисні помилки Фішера і вдавання, ніби ніякої стратегії в нього нема. Власне, він робив якусь мішанку зі старих схем, навіть за ціну програшу в першій партії й поразки в другій.

Спаський був відомий своєю холоднокрівністю і самоконтролем, але вперше в житті він не зміг вирахувати суперника. Він поволі втрачав самоконтроль і здавався ненормальним.

Шахи зосереджують у собі квінтесенцію життя, бо, по-перше, для перемоги треба зберігати цілковитий спокій і бути дуже далекоглядним; а по-друге, гру вибудовують на схемах, послідовності ходів, які вже колись розігравалися і повторяться знову з деякими варіаціями в наступних партіях. Ваш суперник аналізує ваші схеми й намагається передбачити ваші ходи. Не використовуючи передбачувані комбінації, на яких він міг би побудувати свою стратегію, ви отримуйте велику перевагу. У шахах, як і в житті: якщо люди не можуть зрозуміти, що ви робите, вони лякаються, і настає чекання, з'являються непевність, замішання.

Життя при дворі — це серйозна, меланхолійна гра в шахи, яка вимагає, щоб ми розставили фігури, продумали варіанти комбінацій, склали план, діяли за ним, паруючи ходи суперника. Іноді, проте, краще ризикнути і зробити химерний і непередбачуваний хід.

Жан де Лабрюєр (1645—1696 рр.)

Ключі до влади

Найстрашніше — це щось несподіване і непередбачуване. Тому нас так лякають землетруси й торнадо: ми не знаємо, коли вони відбудуться. А як станеться стихійне лихо, ми із жахом чекаємо наступного удару. Меншою мірою, але так само впливає на нас непередбачувана людська поведінка.

Поведінка тварин укладається в певні патерни, і тому люди можуть полювати і вбивати їх. Лише людина має здатність свідомо змінювати свою поведінку, імпровізувати, долати тиск рутини і звички. Але люди здебільшого не реалізують ці можливості. Їм зручніше з рутинною: вони підкоряються тваринній природі, яка змушує їх повторювати усталені дії. Вони так чинять, бо це легше, і вони помилково вважають, що, якщо не чіпатимуть інших, ті дадуть їм спокій. Зрозумійте: владна людина наганяє холод, навмисно турбуючи оточення, аби тримати ініціативу в своїх руках. Часом треба завдати удару без попередження, аби люди тремтіли, коли найменше на це чекають. Цей прийом владоможці використовували протягом сторіч.

Філіпо Марія, останній із міланських герцогів Вісконті в Італії XV століття, свідомо йшов усупереч своєму оточенню. Наприклад, він раптово починав панькатися з якимось надвірним, а потім, коли ця людина починала сподіватися на просування по службі, його принижував. Спантичений, чоловік міг піти з двору. Але герцог знову його відкликав і починав ставитися доброзичливо. Ще дужче спантичений, чоловік міркував, що його сподівання на підвищення стало надто видимим і образливим, передусім для герцога, і починав поводитися так, ніби він більше на таку честь не надіється. Тоді герцог вичитував йому за брак амбіцій і відсилав його геть із двору.

Секрет поведінки з Філіпо був простим: не намагайтеся дізнатися, що він хоче. Не пробуйте вгадати, чим йому догодити. Не виявляйте свою волю, а прислухайтеся до його волі. Потім побачите, що станеться.

Серед замішання і невпевненості, які він створював, герцог володарював самовладно, без викликів і мирно.

Тактикою зверхника найчастіше буває непередбачуваність, але й служба може успішно нею скористатися. Якщо ви відчуваєте, що вас долають кількістю або заганяють у безвихідь, зробіть низку

непередбачуваних ходів. Ваші вороги заплутаються й відступлять або припустяться тактичної помилки.

Навесні 1862 року, під час громадянської війни у США, генерал Стоунволл Джексон і 4600 солдатів армії конфедератів постійно шарпали більші сили федералістів у долині Шенандоа. Тим часом неподалік генерал Джордж Бринтон Мак-Клеллан на чолі 90-тисячної армії федералістів ішов на південь від Вашингтона (округ Колумбія), щоб узяти в облогу столицю конфедератів Ричмонд (штат Вірджинія). Минали тижні, а Джексон то виводив військо з долини Шенандоа, то повертав назад.

У його діях не було логіки. Чи збирався він допомагати оборонцям Ричмонда? Чи йшов він на Вашингтон, який залишився незахищеним у відсутність Мак-Клеллана? Чи рушить він на північ, щоб зчинити там розруху? Чому його невелике військо тупцюло на місці?

Нез'ясовні пересування Джексона змусили генералів федералістів відкласти похід на Ричмонд. Вони чекали на з'ясування ситуації. Тим часом південці встигли перекинути підкріплення до міста. Битва, яка могла знищити конфедератів, перетворилася на вічний шах. Джексон використовував цю тактику не раз, коли ворог кількісно переважав його. «Завжди вдавайтеся до містифікації, вводьте в оману і готуйте ворогові несподіванки, — говорив він. — ...така тактика завжди виграшна, і маленька армія може так здолати велику».

Цей закон стане в пригоді не лише для ведення війни, але й на щодень. Люди завжди шукають мотиви ваших дій, щоб використати вашу передбачуваність проти вас. Зробіть цілком нез'ясовний хід, і вони перейдуть до оборони. Їх дратує те, що вони вас не розуміють, і в такому стані їх можна здолати.

Якось Пабло Пікассо зауважив: «Найкращий розрахунок — відсутність розрахунку. Щойно ви сягнули певного рівня визнання, інші починають гадати, нібито кожна ваша дія має розумне пояснення. Тому безглуздо заздалегідь ретельно продумувати свої дії. Краще бути примхливцем».

Деякий час Пікассо працював із арт-дилером Полем Розенбергом. Спочатку він давав йому волю в роботі зі своїми картинами, а тоді, ні сіло ні впало, сказав йому, що більше не даватиме йому своїх творів на продаж. Як пояснив Пікассо, «Розенберг наступні дві доби думатиме — чому. Може, я приберігаю речі для іншого дилера? Я буду

працювати і спати, а Розенберг губитиметься в здогадках. За два дні він повернеться, з розхристаними нервами, стурбований, і скаже:

“Зрештою, любий друже, авжеж ви не відмовите мені, якщо я запропоную стількись (і назве значно вищу суму) за ці картини замість того, що платив раніше?”»

Непередбачуваність — не лише зброя терору: щодня переінакшуючи свої схеми, ви непокоїте оточення і стимулюєте зацікавлення. Люди балакатимуть про вас, приписуватимуть далекі від істини мотиви і пояснення та не пускатимуть вас із думки. Урешті-решт, що химерніший ви маєте вигляд, то більшу повагу викликаєте. Передбачувані лише вчинки безнадійного аутсайдера.

Образ: циклон. Непередбачуваний вітер. Раптові стрибки барометра, нез'ясовні зміни напрямку і швидкості. Захисту нема: циклон сіє жах і тривогу.

Авторитетна думка: Освічений правитель настільки загадковий, що, здається, він ніде не живе, настільки нез'ясовний, що неможливо знайти його. Він перебуває в бездіяльності вгорі, а його міністри тремтять унизу (*Хань Фей, китайський філософ, III ст. до н. е.*).

Зворотний бік

Іноді передбачуваність може зіграти вам на руку: створюючи для оточення звичні і зручні патерни, ви можете приспати їх. Вони все приготували згідно з їхніми упередженнями про вас. Цим можна скористатися по-різному. По-перше, це створює димову завісу, зручний фасад, за яким ви можете підводити когось на облуду. По-друге, це дає вам змогу зрідка робити щось абсолютно протилежне схемі, збиваючи суперника з пантелику.

1974 року Мухаммед Алі і Джордж Форман мали змагатись у чемпіонаті з боксу у важкій вазі. Усі знали, що буде: Великий Джордж Форман намагатиметься провести свій удар-нокаут, а Алі пританцьовуватиме навколо нього, знесилюючи супротивника. В Алі була така схема ведення бою, якої він не змінював уже понад 10 років. Але цього разу здавалося, що Форман мав перевагу: у нього був нищівний удар, і, якщо зачекати, рано чи пізно Алі його відчує. А в прекрасного стратега Алі були інші плани. На прес-конференціях напередодні великого бою він заявляв, що збирається поміняти свій

стиль і обмінюватися нокаутми з Форманом. Ніхто, зокрема й Форман, у це не повірив. Такий план — самогубство для Алі. Він, як завжди, розігрував комедію. Між тим перед боєм тренер Алі послабив канати навколо рингу, що зазвичай роблять, якщо боксер збирається вдаватися до нокаутів. Проте в такі заготовки ніхто не повірив, бо вважали, що це просто пастка.

На подив глядачам Алі зробив саме те, що обіцяв. У той час як Форман чекав, коли він почне пританцьовувати навколо нього, Алі атакував і завдав потужного удару. Цим він зруйнував стратегію суперника. Форман розгубився й почав виснажуватися, він уже не переслідував Алі, а з шалом намагався завдати численних ударів, одержуючи дедалі більше ударів від Мухаммеда. Нарешті Алі провів потужний правий крос і відправив Формана в нокаут. Звичка припускати, що людина завжди поводитиметься за усталеною схемою, настільки сильна, що навіть заява Алі про зміну стратегії не похитнула її. Форман потрапив у пастку, про яку його попереджали.

Попередження: непередбачуваність іноді може зіграти проти вас, особливо якщо ви — підлеглий. Іноді краще не турбувати людей — нехай їм буде зручно і затишно біля вас. Надмірна непередбачуваність може трактуватися як нерішучість або навіть як психічна проблема. Схеми могутні, і, порушуючи їх, можна налякати людей. Таку силу впливу слід використовувати розумно.

Закон 18. Не муруйте фортеці на свій

захист — ізоляція небезпечна

СУДЖЕННЯ Світ небезпечний, і вороги скрізь — кожен змушений захищатися. Здається, найнадійніша для цього — фортеця. Але ізоляція не стільки захищає від небезпек, скільки наражає на них, бо позбавляє важливої інформації й робить помітною та вразливою мішенню. Краще йти до людей, знаходити союзників, спілкуватися. Юрба прихищає від ворогів.

Порушення закону

Цінь Ши Хуан-ді, перший імператор Китаю (221—210 рр. до н. е.), був наймогутнішою людиною своєї доби. Його імперія була більша й потужніша за імперію Олександра Македонського. Він завоював усі сусідні королівства й об'єднав їх у величезну країну — Китай. Але в останні роки життя його мало хто бачив.

Імператор жив у величному палаці, збудованому на той час у столиці Сяньян. Палац мав 270 павільйонів, з'єднаних таємними підземними переходами, що давало імператорові змогу пересуватися по палацу так,

щоб його ніхто не бачив. Щоночі він спав в іншій відпочивальні, а тим, хто випадково його бачив, негайно стинали голову. Лише кілька наближених знали, де він перебував, але тих, хто комусь відкривав цю таємницю, також страчували.

МАСКА ЧЕРВОНОЇ СМЕРТІ

Червона Смерть здавна спустошувала країну. Від жодної моровиці не було такої смертності й такого страху. Кров була її Аватарою і печаткою — почервоніння і жах крові. З'являлися різкі болі, раптові запоморочення в голові, а тоді з усіх пор кровотеча і — смерть... Прояв хвороби, її розвиток, кінець — усе тривало якихось півгодини.

Але принц Просперо був щасливий, небоязкий і прозорливий. Коли в його володіннях загинула половина населення, він закликав до себе тисячу бадьорих і безтурботних друзів із надвірних лицарів і подався з ними в далекий закутень — до одного фортифікованого кляштора. Це була чимала і могутня споруда, вивершена згідно з ексцентричним смаком найяснішого. Будівлю оточував міцний височезний мур, у якому була залізна брама. Зайшовши у двір кляштору, двірські поприносили горна, вершляги та позагвинчували болти в брамах. Аби запобігти раптовим спалахам розпуки й шалу, вони вирішили намертво закрити всі входи й виходи. В абатстві були чималі запаси харчів. Із такими запобіжними заходами надвірні цілком могли чинити опір моровиці. А світ назовні міг сам про себе потурбуватися. Тим часом нерозумно було журитися чи поринати в роздуми. Принц подбав про всі засоби для насолоди. Там були блазні, імпровізатори, балет, музики, а ще й краса та вино. Тож усе це, а також безпека були всередині. Поза муром була Червона Смерть.

Добігав кінця п'ятий чи шостий місяць відлюддя в розпал моровиці назовні, коли принц Просперо організував для тисячі друзів нечувано пишний бал-маскарад. Цей маскарад виявився розкішним видовищем...

...Бенкетування й далі вирувало, аж на дзигарі вдарило північ... І так сталося, що, ще перед тим як замок вічув відлуння останнього удару, багато хто в натовпі веселунів побачив з'яву в масці, яка доти не привертала нічиєї уваги...

Це була висока кістлява постать, цілком сповита в могильний саван. Маска, що приховувала обличчя, нагадувала риси мерця. Жоден найпильніший розгляд не зміг би виявити ніякого підступу. Проте з цим можна було б змиритися на такому гульбищі. Але ж цей маскарадник вирішив удавати Червону Смерть. Його саван був заплямований кров'ю, а широке чоло і риси обличчя були покроплені багрецевим жахом...

...Юрба веселунів посунула відразу до чорних апартаментів і схопила з'яву, яка випросталась і знерухоміла в тіні гебанового дзигаря, і затамувала віддих із невимовного жаху, знайшовши могильний саван і маску мерця, яку почали затято шарпати, не відчуваючи ніякого спротиву.

Аж тепер вони втямили, що це Червона Смерть. Цей маскарадник прийшов, як злодій уночі. І один по одному падали веселуни в заюшених залах їхнього гульбища й конали на підлозі в позах розпачу. З падінням останнього маскарадника завмер гебановий дзигар. І вогонь на триногах загас. І тоді Темрява, Тлінь і Червона Смерть самовладно запанували на всьому тому терені.

Перший імператор настільки став боятися контактів із людьми, що, рушаючи з палацу, подорожував інкогніто, ретельно маскуючись. Під час однієї з таких поїздок провінціями імператор раптово помер. Його тіло перевозили до столиці в імператорському паланкіні, а за ним їхав візок із солоною рибою, щоб заглушити дух тіла, що розкладалося, — ніхто не міг узнати про його смерть. Він помер самотнім, далеко від дружин, родини, друзів і надвірних, у супроводі лише міністра і кількох євнухів.

Тлумачення

Цінь Ши Хуан-ді починав як король Цінь, безстрашний воїн із нестримними амбіціями. Тогочасні письменники описували його як «гостроносого, зі шпарками очей, з голосом шакала і серцем тигра або вовка». Він бував милостивим, але частіше «рішуче знищував людей». Підступно і жорстоко він підкорив довколишні землі й назвав край Китаєм, зібрав до купи націю і культуру. Він зруйнував феодальну систему, а щоб тримати під контролем родини колишніх правителів, розпорочених по колишніх феодах, переселив 120 000 родичів у столицю, де найважливіших надвірних оселив у великому палаці Сяньян. Він з'єднав мури на давніших кордонах і спорудив Велику китайську стіну. Він уніфікував закони країни, писемність і навіть розміри коліс у возів.

Водночас перший імператор заборонив твори і вчення Конфуція, філософа, що його ідеї про життєву етику вже стали релігією в китайській культурі. За наказом Цінь Ши Хуан-ді тисячі конфуціанських книг було спалено, а тим, хто цитував Конфуція, стинали голову. Цим імператор нажив собі багато ворогів, а сам переймався страхом, перетворившись на параноїка. Екзекуції частішали. Тогочасний письменник Хань Фей зауважив: «Протягом чотирьох поколінь Цінь не знали поразок, але жили в постійному страху, передчуваючи загибель».

У міру того як імператор для захисту дедалі більше ховався в палаці, він поступово втрачав владу в країні. Євнухи і слуги переймалися політикою, не питаючи його і без його відома, а також плели інтриги проти нього. Наприкінці він уже був імператором лише номінально, а ізоляція була така глибока, що майже ніхто не дізнався про його

смерть. Можливо, його отруїли змовники-міністри, які сприяли його ізоляції.

Ось що дає ізоляція: ви ховаєтесь у фортеці й утрачаєте контакт із джерелами своєї влади. Ви більш не чуєте, що коїться довкола, втрачаєте почуття міри. Замість перебування в безпеці, ви відгороджуєтесь від знання, на якому ґрунтується ваше життя. Ніколи не віддаляйтеся настільки далеко від вулиць, аби не чути, що відбувається довкола, включно зі змовами проти вас.

Дотримання закону

У 1660-ті роки Луї XIV мав споруджений для себе Версальський палац і двір — рівних цьому палацу не було у світі. Як у вулику, все оберталося навколо персони короля. Він жив в оточенні нобілів, які й мешкали у виділених їм поруч апартаментів, їхня близькість до короля залежала від їхнього рангу. Королівська відпочивальня розміщувалася в центрі палацу й перебувала у фокусі загальної уваги. Щоранку в цьому приміщенні короля вітали ритуалом, відомим як *леве*.

О восьмій ранку перший камердинер, який спав біля ніг короля, будив його величність. Потім пажі відчиняли двері і впускали тих, хто брав участь у *леве*. Порядок входження був регламентований: спочатку заходили нешлюбні сини короля та його онуки, потім принци і принцеси крові, за ними — його лікар і хірург. Далі йшли гросмейстер гардеробу зі слугами, офіційний читець короля й особи, відповідальні за його розваги. Слідом — різні державні чиновники за висхідним рангом. Останніми входили учасники *леве* на запрошення. Наприкінці в приміщенні збиралося понад сто слуг короля і відвідувачів.

День був організований так, що вся палацова енергія скеровувалася на короля і проходила через нього. До Луї постійно йшли порадитися надвірні й урядники. На всі їхні питання він зазвичай відповідав: «Я подивлюсь».

Сен-Сімон зауважив: «Якщо він до когось звертався, ставив питання, висловлював якесь зауваження, очі всіх спрямовувалися на цю особу. Це було вирізнення, яке обговорювали, і найвища престижність». Приватність у палаці була виключена, навіть для короля, — усі приміщення сполучалися, кожен коридор вів до залів, де постійно товклися нобілі. Дії всіх були взаємозалежними, ніщо і ніхто не

залишалися непоміченими: «Король не лише стежив, щоб усі найвищі нобілі збиралися при дворі, — писав Сен-Сімон, — він вимагав того і від нижчих нобілів. Під час *леве* і *куше*, під час трапез у версальських садах він завжди дивився навкруги, все примічаючи. Він ображався, якщо найвизначніші нобілі не жили при дворі постійно, і ті, хто ніколи або майже ніколи не з'являвся, наражалися на його незадоволення. Якщо хтось із них щось хотів, король гордо відповідав: «Я його не знаю» — і на цьому край»».

Тлумачення

Луї XIV прийшов до влади наприкінці жахливої громадянської війни — фронди. Причиною війни були нобілі, що мали нехіль до посилення трону і тужили за феодалізмом, коли феодали правили феодами, а король на них впливу не мав. Нобілі програли війну і поводитися як роздратований і ображений прошарок.

Тож версальська структура була чимось більшим за занепадницьку примху короля, який любив розкіш. Вона передусім забезпечувала, щоб король мав можливість бачити і чути все, що діється довкола. Колись гордовиті нобілі тепер сперечалися за право допомагати королеві одягатися вранці. Яка ж тут приватність — нема де усамітнюватись. Луї XIV дуже рано втямив, що для короля ізолюватися надто небезпечно. У його відсутність змови виникатимуть, наче гриби після дощу, ворожнеча породить фракції, і він і не схаменеться, як почнеться повстання. Аби боротися з цим, слід не просто заохочувати товариськість і відкритість, а треба все формально організувати й контролювати.

У Версалі такий лад тривав до кінця правління Луї, тобто якихось 50 років відносного миру і спокою. І при цьому шпилька не могла впасти, аби Луї не почув.

Самотність небезпечна для розуму і не сприяє чеснотам... Пам'ятайте, що самотній смертний зазвичай любить розкіш, можливо, марновірний і, ймовірно, божевільний.

Д-р Семюел Джонсон (1709—1784 рр.)

Ключі до влади

Мак'явеллі доводить, що фортеця з військового погляду — неминуча помилка. Вона стає символом ізоляції влади і легкою ціллю для ворогів того, хто її побудував. Вона мала б вас захищати, а насправді відрізає вас від допомоги й позбавляє гнучкості. Вони можуть здаватися неприступними, проте щойно ви туди зайдете, всі знатимуть, де ви є; і облоги не треба, щоб перетворити фортецю на в'язницю. Фортеці з їхнім тісним замкнутим простором дуже вразливі до заразних хвороб. З погляду стратегії ізоляція у фортеці не дає захисту і створює більше проблем, ніж розв'язує.

Оскільки за своєю природою люди — соціальні істоти, влада залежить від соціальних взаємодій і поширення. Щоб домогтися влади, треба опинитися в центрі подій, як Луї XIV у Версалі. Усі події повинні замикатися на вас, ви маєте знати все, що відбувається на вулиці, і про всіх потенційних змовників. Небезпека приходить до більшості людей, коли вони відчують загрозу. Тоді вони намагаються сховатися в якійсь фортеці. Але в такий спосіб джерело їхньої інформації звужується, і вони втрачають перспективу подій навкруги. Втрачаючи маневреність, вони стають легкою здобиччю, ізоляція робить їх параноїками. Як на війні і в більшості стратегічних ігор, ізоляція передуює поразці й смерті.

У хвилини непевності й небезпеки треба подолати бажання сховатися. Натомість станьте доступнішими, поновіть давні зв'язки й налаштуйте нові, входьте у найрізноманітніші кола. Протягом століть зверхники так і чинили.

Римський державець Цицерон походив із родини збіднілих нобілів і мав невеликі шанси на владу, якби не знайшов собі місце серед керівних міських аристократів. Він чудово це зробив, вирахувавши всіх впливових осіб і їхні взаємозв'язки. Він був скрізь, усіх знав і мав розгалужену мережу зв'язків.

Французький урядовець Талейран так само грав у цю гру. Хоча він і походив із давнього аристократичного роду Франції, проте завше тримав руку на пульсі паризьких вулиць. Талейран полюбляв утертися в довіру до кримінальних типів, які постачали йому цінну інформацію. Щоразу, коли наставала криза і влада переходила з рук до рук — кінець Директорії, падіння Наполеона, зречення Луї XVIII, — Талейран не лише виживав, але й процвітав, бо ніколи не замикався у вузькому колі й завжди підтримував зв'язки з новим ладом.

Цей закон стосується королів, королев та інших верховних володарів. Щойно втрачаєте контакт зі своїм народом, шукаючи безпеку в ізоляції, назріває повстання. Ніколи не ширяйте у висотах, вважаючи, що можете відокремитися від найнижчих ешелонів. Тікаючи до фортеці, ви стаєте легкою мішенню для змовників, що розглядають вашу ізоляцію як образу і привід для повстання.

Оскільки люди — соціальні істоти, соціальні мистецтва, що сприяють вашому задоволенню від соціалізації, реалізуються тільки тоді, якщо ви постійно на видноті і в контакті з людьми. Що більше ви спілкуєтеся з ними, то більш милосердними і невимушеними ставатимете. А ізоляція робить ваші рухи нековирними й провадить до ще більшої ізоляції, коли люди починають вас уникати.

1545 року великий герцог Козімо I Медічі вирішив увічнити своє ім'я й замовив фрески для головної капели собору Сан-Лоренцо у Флоренції. Він мав можливість вибрати багатьох чудових живописців і зупинився на Якопо да Понтормо. На схилі віку Понтормо хотів, щоб фрески стали архітвором і вінцем його творчості. Найпершим його рішенням було відгородити капелу муром, перегородками й запорами. Він волів, аби ніхто не стежив за творенням шедевр та не вкрав його ідеї. Він перевершить самого Мікеланджело. Коли до капели зайшли з цікавості якісь молодики, Якопо відмежувався ще більше.

Понтормо розмістив на стелі капели сцени з Біблії — створення світу, Адам і Єва, Ноїв ковчег тощо. У верхній частині середньої стіни він намалював Христа в славі, який воскрешав людей із мертвих у день Страшного суду. Художник працював над розписами 11 років, рідко виходив із капели, бо в нього розвинулася людифобія і страх, що вкрадуть його ідеї.

Понтормо помер, перш ніж завершив роботу, жодна фреска не збереглася. Але великий історик мистецтва Відродження, друг Понтормо, Вазарі бачив фрески незабаром після смерті художника і описав їх. Цілковитий брак пропорцій. Сцени накладалися одна на одну, постаті з одного сюжету раз у раз суміщалися з посталями з іншого. Понтормо захопився деталями і втратив відчуття загальної композиції. Вазарі покинув описувати фрески, зазначивши, що, якби він далі їх описував, «то, вважаю, я збожеволів би і заплутався в мальовидлі, і я думаю, що за 11 років роботи Якопо і сам заплутався, і

заплутав усіх, хто ті фрески бачив». Ці твори не увінчали кар'єру Понтормо, а розвінчали її.

Ці фрески демонструють вплив ізоляції на людський розум: утрата пропорцій, занурення в деталі в поєднанні з нездатністю бачити загальну картину, екстравагантна потворність, яка ні до кого вже не промовляє. Очевидно, що ізоляція згубна і для креативного мистецтва, і для соц-арту. Шекспір — найвідоміший письменник в історії, бо як драматург, який писав для популярної сцени, він розкрився перед масами, зробив свої твори доступними для людей незалежно від їхньої освіти та смаку. Митці, які закриваються у свої фортеці, втрачають відчуття пропорції, їхні твори адресуються лише їхньому невеликому колу. Таке мистецтво залишається безсилим і в глухому куті.

І нарешті, якщо влада породжена людьми, вона неминуче посилюється від контактів із ними. Замість того щоб подумки опинитися у фортеці, дивіться на світ по-іншому: це просторий Версальський палац, де приміщення з'єднується одне з одним. Вам не слід відгороджуватися, навчіться легко входити в різні кола і виходити з них, змішуватися з різними типами людей.

Мобільність і соціальний контакт захистять від змовників, які не зможуть щось від вас приховувати, і від ваших ворогів, яким не вдасться ізолювати вас від ваших союзників. Ідучи палацом, ви приєднуєтеся до якихось груп у приміщеннях, не засиджуючись і не осідаючи в одному місці. Жоден мисливець не встигне прицілитися в таку рухому істоту.

Образ: фортеця. Цитадель на вершині пагорба — символ усього небажаного для всіх рівнів влади. Містяни видадуть вас першому-ліпшому ворогові. Відрізана від зв'язку та інформації, фортеця швидко впаде.

Авторитетна думка: Добрий і мудрий державець, охочий зберегти цей свій образ і уникнути нагоди для синів стати гнобителями, не будуватиме фортеці, аби вони покладалися на добру волю підданих, а не на міць цитаделей.

(Нікколо Мак'явеллі, 1469—1527 рр.)

Зворотний бік

Майже за всіх обставин обирати ізоляцію неправильно і незручно. Не прислуховуючись до подій на вулицях, ви не зможете себе захистити.

Єдине, чого не буде простіше робити під час постійних контактів із людьми, — це думати. Суспільство тисне, постійно схиляючи вас до конформізму, і, якщо не дистанціюватися від людей, ви не зможете до ладу осмислювати ситуацію. Як виняток у цьому випадку: ізоляція допоможе побачити перспективу подій. Багато серйозних мислителів формувалося у в'язницях, де єдине, що можна робити, — це мислити. Мак'явеллі спромігся написати «Державця» лише у вигнанні, де він ізольовано жив на фермі далеко від політичних інтриг Флоренції. Є, проте, небезпека, що така ізоляція породить потворні й збоченські ідеї. Ви можете побачити перспективу в ширшій картині, але втратите при цьому відчуття власної мализни і обмежень. Що більше ви ізольовані, то важче вийти з ізоляції, коли вам це припаде до душі, ви й не помічаєте, що загрузаєте у ворухкі піски. Якщо вам потрібний час на роздум, удавайтеся до ізоляції лише в останню чергу та незначною мірою. Не зачиняйте двері повернення до громади.

Закон 19. Знайте, з ким маєте справу, і не ображайте сторонню людину

СУДЖЕННЯУ світі є різні типи людей, і не варто сподіватися, боцімто всі вони однаково реагуватимуть на ваші стратегії. Ви можете когось ошукати чи переграти, і він до скону прагнучиме реваншу. Вони — вовки в овечій шкурі. Тому обачно обирайте жертву або опонента і ніколи не ображайте й не обманюйте сторонніх людей.

ОПОНЕНТИ, ПРОСТАКИ І ЖЕРТВИ: ПОПЕРЕДНЯ ТИПОЛОГІЯ
Ідучи нагору, до влади, ви зустрінете багато різних опонентів, простаків і жертв. Найвища форма мистецтва влади — здатність відрізнати вовків від ягнят, лисиць від зайців, соколів від стерв'ятників. Якщо ви добре їх розрізняєте, то, щоб досягти успіху, вам не часто доведеться вдаватися до примусу. Але якщо ви дієте наосліп, то все життя шкодуватимете, що навіть дожили до цього. Украй важливо розпізнавати типи людей і діяти відповідним чином. Нижче подано п'ять найбільш небезпечних і складних типажів у джунглях, виокремлених майстрами минулого.

Як зустрінете мечника, діставайте свій меч: не читайте вірші не поетові.

З буддистської школи Чань. Цит. за: «Грім у небі», пер. Томас Клірі, 1993 р.

ПОМСТА ЛОПЕ ДЕ АГІРРЕ

Вдачу [Лопе де] Агірре дуже влучно проілюструвати анекдотом із хроніки Гарсіласо де ла Вега, який переповідав, що 1548 року Агірре очолював чоту, що конвоювала індіанських рабів із шахт у Потосі (Болівія) до королівської скарбниці. Індіанців незаконно обтяжили великими податками у вигляді срібла, і місцевий урядник арештував Агірре й засудив його до двохсот ударів батоном як покарання за визискування індіанців. «Солдат Агірре, отримавши повідомлення про вирок, звернувся з проханням до алькальда замінити батоження на кару смерті, бо він був шляхетного роду... Усе це не справило враження на алькальда, який наказав екзекуторові привести тварину для покарань і виконати вирок. Екзекутор пішов до в'язниці, поклав Агірре на осла і прив'язав... і винуватця відбатожили». Коли Агірре звільнили, він оголосив, що вб'є урядника Есківеля, який засудив його. Термін служби Есківеля закінчився, і він утік за 320 ліг до Ліми, але за 15 діб Агірре вистежив його там. Переляканий суддя подався за 400 ліг до Кіто, проте Агірре дістався туди за 20 днів.

Згідно із хронікою Гарсіласо, «коли Есківель почув про його появу, то подолав іще 500 ліг до Куско, але через кілька днів Агірре прибув туди, пройшовши всю відстань босоніж; він казав, що відбатоженій людині недоречно їхати верхи або з'являтися там, де її можуть побачити. У такий спосіб Агірре переслідував алькальда впродовж трьох років і чотирьох місяців».

Стомившись від переслідувань, Есківель залишився в Куско, бо відчував, що в місті, у якому така надійна влада, Агірре йому не загрожуватиме. Він придбав будинок біля кафедри і ніколи не виходив із дому без шаблі та кинджала. «Однак якогось понеділка опівдні Агірре ввійшов до його дому, оглянувши його, пройшов коридором, через залу, салон і кімнату, де в судді була бібліотека, знайшов, нарешті, суддю, який спав над книжкою, та забив його кинджалом. Убивця вийшов із кімнати й рушив до вхідних дверей, але там згадав, що забув капелюха, і йому вистачило сміливості повернутись і забрати його, а тоді він вийшов із дому й пішов вулицею геть».

Вокер Чепмен «У пошуках Ельдорадо», 1967 р.

Пихата і гордовита людина. Хоча спочатку вона може це приховувати, але дразлива гордість такої людини робить її дуже небезпечною. Найменша помічена зневага веде до помсти з максимальною жорстокістю. Ви можете собі сказати: «Я лишень таке й таке сказав на вечірці, де всі напилися...». Це неважливо. У її надмірній реакції немає здорового глузду, тож не марнуйте часу, намагаючись пояснити дії людини. Щойно в спілкуванні з цією особою ви зауважите надчутливу й нестримну гордоту — тікайте. Ваші сподівання на неї не варті цього.

Безнадійно непевна людина. Ця людина пов'язана з попереднім типом, але вона не така жорстка і її важче розпізнати. У неї тенденція

его, відчуття незахищеності, і якщо вона помітить обман або напад, у ній закипатиме образа. Вона нападатиме похапцем, і ви не відразу таке помітите. Виявивши, що ви обдурили або скривдили таку людину, зникайте якомога на довше. Тримайтеся від неї подалі, бо вона закусає вас до смерті.

Пан Підозра. Ще один різновид згаданих типів — майбутній Йосип Сталін. В інших людях він бачить те, що хоче побачити — зазвичай найгірше, — і уявляє, що все проти нього. Пан Підозра насправді найменш небезпечний із трійці: він відверто неврівноважений, його легко обдурити, як постійно обманювали самого Сталіна. Зіграйте на його підозрливій вдачі, щоб налаштувати проти інших людей. Будьте обачними, якщо ви станете об'єктом його підозр.

Злопам'ятний змії. Якщо такій людині завдадуть болю або обдурять, вона не покаже, що гнівається, а буде вичікувати. Потім, коли трапиться слушна нагода, вона холоднокровно помститься. Упізнати цю людину можна за її розрахунками і підступами в різних сферах життя. Зазвичай вона холодна і байдужа. Будьте вдвічі обережніші зі змією, і якщо ненароком поранили її, то розчавіть одразу або приберіть із поля зору.

Проста, невимоглива і часто нетямуща людина. О, у вас аж вуха нашорошуються, коли бачите таку спокусливу жертву. Але обдурити її набагато важче, ніж ви думаєте. На таку принаду ловляться ті, хто має розум і уяву. Людина з обмеженим розумом не ловиться, бо не розпізнає принаду. Така вона нетямуща. Небезпека, пов'язана з такою людиною, не в тому, що вона вам зашкодить або прагнутиме помсти, а в тому, що відбиратиме ваші час, енергію, ресурси і марнуватиме вашу вигадливість, поки ви намагаєтеся обдурити її. Підготуйте для неї тест — жарт, історію. Якщо реакція прямолінійна — це ваш клієнт. Продовжуйте на власний ризик.

Порушення закону

Порушення I

На початку XIII століття Хорезмшах Мухаммед після багатьох воєн спромігся створити потужну імперію, яка простягалася на захід до

сучасної Туреччини і на південь до Афганістану. Імперським центром стала велика азійська столиця Самарканд. Шах мав могутню боєздатну армію і за кілька днів міг мобілізувати понад 200 000 воїнів.

1219 року Мухаммед прийняв посольство нового племінного вождя зі сходу — Чингісхана. Посольство принесло великому Мухаммедові різноманітні дари — найкращі вироби ще невеликої, але з перспективами швидкого розширення Монгольської імперії. Чингісхан хотів відновити Шовковий шлях до Європи і запропонував шахові спільно володіти ним, обіцяючи мир між двома імперіями.

Мухаммед не знав цього вихідця зі Сходу, і йому здалося, ніби той зухвалець звертається до великого володаря як до своєї рівні. Він проігнорував пропозицію хана. Той спробував іще раз: він надіслав караван із сотні ***** верблюдів, нав'ючених рідкісним товаром, награваним у Китаї. Однак караван іще не встиг дістатися до Мухаммеда, як Іналчук, правитель області, що межує із Самаркандом, захопив його для себе, а проводарів стратив.

Чингісхан був переконаний, що сталася помилка, що Іналчук діяв без відома Мухаммеда. Він відрядив до Мухаммеда нове посольство, повторюючи свою пропозицію і прохаючи покарати правителя. Цього разу Мухаммед сам звелів стягти голову одному послові, а двох інших вирядив додому, поголивши їм голови, що на той час було страшенною образою за монгольським кодексом честі. Хан відправив шахові послання: «Ти вибрав війну. Що має статися — станеться, а що має бути, нам не відомо — знає лише Бог». Провівши мобілізацію, Чингісхан 1220 року напав на провінцію Іналчука, взяв столицю, полонив правителя і наказав його стратити, заливши йому розтоплене срібло в очі й вуха.

Наступного року хан організував низку партизанських кампаній проти набагато чисельнішої армії шаха. Цей метод був тоді новиною: вершники мчали навскач і стріляли з луків. Завдяки швидкості й перешиковуванню війська постійно вдавалося вводити в оману Мухаммеда щодо намірів і напрямку руху монголів. Війська Чингісхана спершу оточили Самарканд, а потім і взяли його.

Мухаммед утік і за рік помер, а його могутня імперія розвалилася і була зруйнована. Чингісхан став одноосібним правителем Самарканда, Шовкового шляху і більшої частини Північної Азії.

Тлумачення

Ніколи не робіть висновку, що той, із ким ви маєте справу, слабший за вас. Деякі люди не так швидко ображаються, через це ви можете хибно не боятися скривдити їх. Але щойно ви зазіхнете на їхню честь і гідність, вони, попри свою спокійну вдачу, здолають вас із несподіваною люттю. Якщо ви хочете комусь відмовити, робіть це якомога ввічливіше і шанобливо, навіть якщо ви вважаєте їхню претензію зухвалою, а пропозицію дивною. Не відмовляйте їм, доки як слід їх не пізнали, бо хтось такий може виявитися новим Чингісханом.

Порушення закону II

Наприкінці 1910-х років кілька найбільших шахраїв Америки згуртувалися в шахрайське об'єднання з центральним осідком у Денвері, штат Колорадо. Узимку вони подавалися шахраювати до південних штатів. У 1920 році Джо Ф'юрі, ватаг цієї організації, працював на теренах Техасу, заробляючи сотні тисяч доларів за допомогою класичних шахрайських ігор. У Форт-Ворті він зустрів простака на ім'я Дж. Френк Норфліт, скотаря, власника великого ранчо. Норфліт потрапив на гачок шахрая. Він спокусився на обіцянку майбутнього багатства, зняв із банківського рахунку всі 45 000 доларів і віддав їх Ф'юрі та його спільникам. За кілька днів вони віддали йому його «мільйон», який виявився «лялькою», тобто парою справжніх доларових купюр, що прикривали нарізаний газетний папір. Ф'юрі зі спільниками проробляв цей трюк сотні разів, і зазвичай ошуканий був настільки приголомшений власною дурістю, що тихо мирився з утратою грошей. Але Норфліт виявився несхожим на інших простаків. Він пішов до поліції, де йому сказали, що справа майже безнадійна. «Тоді я сам знайду їх, — заявив Норфліт детективам, — я дістану їх, навіть якщо на це доведеться витратити решту життя». Його дружина взяла на себе клопоти про ранчо, поки Норфліт шукав по країні тих, кого ті пройдисвіти також ошукали. Знайшовся ще один обдурений і вдвох вони впізнали в Сан-Франциско одного шахрая. Їм удалося кинути його за ґрати. Злочинець не захотів відсиджувати довгий термін і наклав на себе руки.

Норфліт не зупинявся. Він вистежив іще одного шахрая в Монтані, зв'язав його, як теля, і притягнув брудними вулицями до міської в'язниці. Джо Ф'юрі та його праву руку Спенсера він шукав не лише в США, але й в Англії, Канаді та Мексиці. Виявивши Спенсера в Монреалі, Норфліт біг за ним вулицями, але тому вдалося чкурнути. Ранчер ішов слідом і наштотхнувся на нього в Солт-Лейк-Сіті. Спенсер сам зізнався поліції у своїй провині, бо вважав, що так краще, ніж наражатися на гнів Норфліта.

Норфліт знайшов Ф'юрі в Джексонвілі, штат Флорида, і власноруч доправив його до суду в Техас. Але на тому скотар не зупинився і дістався до Денвера, задумавши знищити всю ватагу. Він витратив чимало грошей та рік свого життя на переслідування, але йому вдалося посадити за ґрати всіх керівників шахрайської зграї. Навіть ті, кого йому не вдалося схопити, настільки перелякалися, що самі прийшли в поліцію.

За п'ять років полювання Норфліт власноруч ліквідував найбільшу в країні спілку шахраїв. У результаті він збанкрутував, його шлюб розпався, але він помер задоволеною людиною.

Глумачення

Більшість людей із покорою погоджуються з приниженням, якого вони зазнали від шахраїв. Вони отримують науку, що безкоштовних ланців не буває і що вони самі стали жертвами жадоби легких грошей. Дехто, однак, на цьому не заспокоюється. Такі не поринають у роздуми про власну довірливість і жадібність, бо вважають себе невинними жертвами.

Вони здаються хрестоносцями, які борються за справедливість і чесність, хоч насправді дуже незахищені. Обдурені, вони сумніваються, проте дуже хочуть надолужити втрати. Чи варта була застава ранчо Норфліта, крах шлюбу, роки позичання і життя в дешевих готелях його помсти шахраям? Норфліти в усьому світі заплатять будь-яку ціну за подолання свого сум'яття.

У всіх людей є відчуття незахищеності, і часто найкращий спосіб обдурити простака — зіграти на цьому. Але в царині влади все залежить від рівня, і особа, яка набагато менше захищена, ніж пересічний смертний, становить серйозну небезпеку. Будьте обачні:

якщо ви вдаєтеся до обману або трюків, уважно вивчіть обраний об'єкт. Через незахищеність і тендітне его деякі люди не вибачають найменшу образу. Щоб зрозуміти, чи не маєте ви справу саме з такою особою, випробуйте її спочатку. Наприклад, легенько пожартуйте. Упевнена людина сміятиметься, а незахищена — відреагує на це, як на особисту образу. Якщо це справді такий тип, то ліпше пошукайте собі іншу жертву.

Порушення закону III

У V ст. до н. е. Цзюнь Ер, правитель Чень, мав рушити у вигнання. Він жив скромно, часом навіть бідно, очікуючи на повернення додому. Якимось він минав край Чен, правитель якого, не знаючи його, повівся з ним грубо. Міністр правителя Шу Чан бачив це і сказав: «Цей чоловік — тямущий правитель. Нехай ваша високість трактує його дуже ввічливо, і він почуватиметься зобов'язаним вам!» Але правитель бачив перед собою лише тодішній пригнічений стан чоловіка, проігнорував пораду й іще раз вдався до образ. Шу Чан знову застеріг зверхника: «Якщо ваша високість не може поставитися до нього люб'язніше, то радше стратьте його, щоб уникнути клопоту в майбутньому». Правитель тільки покепкував із нього. Через низку років Цзюнь Ер повернувся додому, і життя його змінилося. Він не забув, хто був до нього добрий, а хто був зухвалий у роки його бідності. Він анітрохи не забув, як трактував його правитель краю Чен. При першій же нагоді зібрав велике військо, рушив на Чен, загарбав вісім міст, зруйнував край, а його правителя відправив у вигнання, де колись був сам.

Тлумачення

Ніколи не можна знати напевно, з ким маєте справу. Сьогоднішня маленька людина може здобути владу завтра. Ми в житті багато забуваємо, але не образу.

Звідки правитель краю Чен міг знати, що Цзюнь Ер виявиться людиною амбітною, розважною, хитрою — злопам'ятним змієм? Ви б запитали: «А звідки він міг знати?» А як не міг знати, то ліпше було б не випробовувати долю. Безцільне кривдження людини нічого не дає. Стримуйте в собі бажання когось образити, навіть якщо людина

здається слабкою. Задоволення нікчемне порівняно з небезпекою того, що колись ця людина матиме можливість помститися.

Порушення закону IV

1920-й був особливо невдалим роком для американських арт-дилерів. Великі покупці — покоління баронів-кравців минулого віку — постаріли й вимирали як мухи, а нових мільйонерів, що посіли б їхнє місце, ще не було. Справи посувалися так погано, що кілька найбільших дилерів вирішили об'єднати ресурси. Це було нечувано, бо зазвичай арт-дилери не ладнали між собою, як коти із собаками. Джозеф Дювін, арт-дилер найбагатших американців, постраждав того року найбільше й вирішив приєднатися до гурту. Тепер у групі опинилося п'ятеро найбільших дилерів країни. Шукаючи нового клієнта, вони вирішили, що їхньою останньою надією був Генрі Форд, у той час найбагатша людина США. Форд мав ще тільки познайомитися з ринком мистецтва, але ж він був такою великою ціллю, що був сенс братися за нього спільно.

Дилери вирішили укласти список «100 найбільших художніх полотен світу» (усі вони були у власності цієї групи) і запропонувати деякі з них Форду. Навіть після першої покупки він міг стати найбільшим колекціонером у світі. Консорціум протягом кількох тижнів створив прекрасний твір: тритомник із дивовижними репродукціями картин і академічним супровідним текстом.

Наступним кроком був візит до будинку Форда в Діаборні, штат Мічиган. Простота його будинку здивувала дилерів: пан Форд був людиною дуже щирою. Він прийняв гостей у кабінеті. Переглядаючи книжки, він був вражений і висловлював захват. Збуджені дилери вже уявляли мільйони доларів, що ось-ось потечуть до їхніх скринь. Проте Форд відірвав свій погляд від книжок і мовив: «Панове, такі прекрасні книжки з чудовими кольоровими ілюстраціями мають коштувати купу грошей!» «Але ж, пане Форде! — вигукнув Дювін. — Ми й не сподівалися, що ви купите ці книжки. Ми їх принесли, щоб ви побачили ці картини. А книжки ми вам даруємо». Форд збився з пантелику. «Панове, — сказав він, — це дуже люб'язно з вашого боку, але я просто не уявляю, як прийняти такий прекрасний дорогий подарунок від чужих людей». Дювін пояснив Форду, що на

репродукціях зображені картини, які вони сподівалися продати йому. Форд нарешті зрозумів. «Але ж, панове! — вигукнув він. — Навіщо мені оригінали, коли картини в книжках істинно прекрасні?»

Тлумачення

Джозеф Дювін пишався тим, що заздалегідь вивчав своїх потенційних клієнтів, виявляючи їхні слабкості й особливості смаку ще до зустрічі з ними. Надзвичайні обставини змусили його в ситуації з Генрі Фордом один раз знехтувати своєю тактикою. Йому знадобилося кілька місяців, щоб оговтатися від недооцінення клієнта — і з ментального, і з матеріального боку. Форд був невибагливою і прямолінійною людиною без достатньої уяви, аби її можна було обдурити. Відтоді Дювін витрачав зусилля лише на таких клієнтів, як Меллон і Морган, — саме такі мудрагелі й могли потрапити в його тенета.

Ключі до влади

Здатність оцінювати людей і розуміти, з ким маєте справу, — найважливіша навичка на шляху втримання влади і її примноження. Без неї ви сліпі: ви будете не тільки кривдити тих, кого слід кривдити, а й уважатимете, що лестите людям, насправді їх ображаючи. Перш ніж братися до чогось, оцініть свою мету або потенційного опонента. Інакше змарнуєте час і припуститеся помилок. Вивчайте слабкості людей, шпаринки в їхньому панцирі, зони гордості й незахищеності. Дізнайтеся всі «за» і «проти», перш ніж почнете працювати з ними. Наостанок два попередження: 1) судячи про опонента й оцінюючи його, ніколи не покладайтеся на інстинкти. Це буде вашою найбільшою помилкою, якщо ви покладатиметеся на такі неточні індикатори. Нема заміни збиранню конкретної інформації. Не шкодуйте часу й вивчайте опонента, шпигуйте за ним, згодом це дасть свій результат; 2) ніколи не довіряйте зовнішньому вигляду. Людина із серцем змії може прикриватися доброю маскою. Людина, що зовні задерикувата, насправді дуже боязка. Навчіться бачити суть людини крізь її зовнішні прояви. Не довіряйте тому, як самі люди себе подають.

Образ: мисливець. На вовка і на лисицю він ставить різні пастки. Він не кладе принаду там, де її ніхто не братиме. Він добре знає, на кого полює, його поведінку, схованки, діючи відповідно.

Авторитетна думка: Будьте певні, що нема таких людей незначних і непримітних, які не зможуть колись стати вам у пригоді, але, якщо ви їх ненароком зневажили, вони вам потім не допомагатимуть.

Несправедливість часто прощають, зневагу — ніколи.

Наша гординя запам'ятовує таке назавжди. (*Лорд Честерфілд, 1694—1773 рр.*).

Зворотний бік

Незнання інших людей нічого гарного не віщує. Навчіться відрізняти левів від ягнят або платіть повною мірою. Усіляко виконуйте цей закон, скасувати його неможливо.

[*****](#) Насправді караван складався з 500 верблюдів.

Закон 20. Не беріть на себе зобов'язань ні перед ким

СУДЖЕННЯ Лише дурень квапиться стати на чийсь бік. Не беріть на себе зобов'язань і не прилучайтеся до чужої справи — робіть своє. Зберігаючи власну незалежність, ви впливаєте на інших, налаштовуючи людей одне проти одного, примушуючи їх іти за вами.

Частина I. Не беріть на себе зобов'язань ні перед ким, але будьте всім потрібні

Якщо дасте людям змогу відчутти, ніби вони можуть вами керувати, ви втратите владу над ними. Вони наполегливо намагатимуться заволодіти вами: тримайтеся подалі, і ви здобудете владу завдяки їхній увазі та відчайдушному бажанню. Дійте, як Єлизавета I: давайте їм надію, а не задоволення.

Дотримання закону

Єлизавета I стала королевою Англії 1558 року. Треба було чимало зробити, аби знайти їй чоловіка. Питання дебатували в парламенті, його обговорювали всі англійці. Вони часто не могли дійти згоди, хто повинен бути її чоловіком, але всі вважали, що шлюб має відбутися якомога швидше, бо королеві потрібний король, а королівству — спадкоємці. Суперечки вирували багато років. Найвродливіші й гідні королеви парубки країни — сер Роберт Дадлі, граф Ессекс, сер Волтер Релі — претендували на руку Єлизавети. Вона не знеохочувала їх, але ніби й не поспішала, висловлюючи суперечливі натяки щодо обранців. 1566 року парламент скерував до Єлизавети делегацію, кваплячи її із заміжжям, доки вона могла народити дітей. Вона не сперечалася, не позбавляла надій делегатів, але й надалі залишалася дівою. Делікатна гра Єлизавети зі своїми шанувальниками поступово перетворила її на об'єкт незліченних сексуальних фантазій і культового поклоніння. Придворний лікар Саймон Форман описував у щоденнику мрії про дефлорацію королеви. Живописці зображували її в образі Діани та інших богинь. Едмунд Спенсер та інші поети прославляли Королеву Цноти. Вони називали її «імператрицею світу», «цнотливою дівою», яка править світом і урухомлює зірки. У розмові з нею багато залицяльників наважувалися на відверті сексуальні натяки, але Єлизавета й це не відхиляла. Вона робила все, щоб заохотити кандидатів, і водночас тримала їх на відстані.

У Європі королі й принци знали, що шлюб із Єлизаветою міг скріпити альянс із Англією. Її домагалися король Іспанії, шведський принц і австрійський ерцгерцог. Вона ввічливо всім відмовила.

Важливою дипломатичною проблемою в добу Єлизавети було повстання в таких Нижніх країнах, як Фламандія і Голландія, що тоді належали Іспанії. Чи не слід Англії розірвати альянс з Іспанією і вибрати Францію як основного союзника на континенті, заохочуючи Фламандію і Голландію до незалежності? Перед 1570 роком здавалося, що альянс із Францією — найрозумніший курс для Англії. У Франції було двоє відповідних чоловіків благородної крові — герцоги Анжуйський і Алансонський, брати французького короля. Чи побереться хтось із них із Єлизаветою? Кожний мав свої переваги, і Єлизавета підтримувала їхні надії. Питання роками залишалося невирішеним. Герцог Анжуйський кілька разів відвідав Англію,

прилюдно цілував Єлизавету, навіть називав її пестливими іменами, і здавалося, що вона відповідала взаємністю. Тим часом, доки вона фліртувала з братами, було підписано договір, що скріплював союз між Францією і Англією. Перед 1582 роком Єлизавета відчула, що може перервати залицяння. У ситуації з герцогом Анжуйським їй після цього навіть полегшало: з дипломатичних міркувань Єлизавета не перечеила залицятися чоловікові, який був їй фізично бридкий. Щойно мир між Францією і Англією був забезпечений, вона якомога ввічливіше спекалася набридлого герцога.

На той час Єлизавета була вже занадто старою, щоб мати дітей. Тепер вона могла прожити решту життя на свій розсуд і так і померла Цнотливою королевою. Вона не залишила прямих спадкоємців, але на її правління припадає доба незрівняного миру й культурного розвитку.

Тлумачення

Єлизавета мала вагомi підстави не виходити заміж: вона була свідком помилок шотландської королеви Мері, її небоги. Шотландці були проти того, щоб країною правила жінка, й тому бажали, щоб Мері одружилася. Але іноземця за короля народ не хотів. Якщо обрати когось зі своїх шляхтичів, то почнеться страхітливе суперництво. Нарешті Мері зупинила свій вибір на лордові Данлі, католикові. Через це на неї заповзялися шотландські протестанти, й почалися нескінченні заворушення.

Єлизавета знала, що шлюб часто призводить до загибелі правительки: вийшовши заміж і уклавши союз із однією партією або нацією, королева виявилася б утягнутою в конфлікт зовсім не за власним вибором, конфлікт, який може її полонити або призвести до безглуздої війни. До того ж чоловік стає фактичним правителем і нерідко намагається позбутися своєї дружини-королеви, як от Данлі хотів позбутися Мері. Єлизавета добре засвоїла урок. У неї як у правительки були дві мети: не виходити заміж і уникнути війни. Їй удалося поєднати ці цілі, спокушуючи претендентів заміжжям, щоб скріпити потрібний альянс. Приймавши пропозицію одного залицяльника, вона втратила б владу. Їй доводилося випромінювати таємничість і жадання, ніколи не знеохочує нікого, але й не піддаючись нікому.

Усе життя вона грала — фліртувала і припиняла флірт — та володіла країною і кожним чоловіком, що прагнув підкорити її. Вона була в центрі уваги, і їй належала влада. Понад усе зберігаючи свою незалежність, Єлизавета захищала свою владу і стала об'єктом поклоніння.

Я була б радше жебрачкою і одиначкою, ніж королевою і заміжньою.

Королева Єлизавета I (1533—1603 рр.)

Ключі до влади

Влада покладається на зовнішній вигляд, і тому слід навчитися трюкам, що покращують ваш імідж. Зокрема, відмовляйтеся від зобов'язань перед окремими людьми і групами. Тримаючись осторонь, ви не дасте приводу гніватися на вас і викличете повагу. Ви постійно здаєтеся владними, бо стаєте невловимими і не обтяжуєте себе стосунками з окремими людьми і групами. Ця аура влади з часом посилюється: зростає ваша репутація незалежної людини, до вас тяжітиме дедалі більше людей, які схочуть до чогось вас прилучити. Бажання схоже на вірус: якщо ми бачимо, що люди зацікавлені кимось, ми теж починаємо перейматися цією людиною.

Щойно ви прилучитеся до чогось, магія зникне. Ви стаєте такими ж, як усі. Люди щосили прагнутимуть до чогось вас залучити. Вони обдаровуватимуть вас, надаватимуть незліченні послуги, аби тільки накинути вам якісь зобов'язання. Заохочуйте їхню увагу до вас, стимулюйте їхній інтерес, але не беріть жодних зобов'язань. Якщо для вас це не важливо, беріть подарунки і користуйтеся певними послугами, але внутрішньо тримайтеся осторонь. Ви просто не можете брати якісь зобов'язання.

Однак пам'ятайте: ваша мета не в тому, аби відштовхувати людей або вдавати, нібито ви не можете брати певні зобов'язання. Подібно до королеви Єлизавети, вам треба збуджувати інтерес, приманювати людей, які хочуть вас прилучити до чогось. Вам слід інколи злегка вклонятися їхній увазі.

Грецький солдат і державець Алквіад досконало володів цією грою. Саме він інспірував і очолив потужну афінську армаду, яка вдерлася на Сицилію в 414 р. до н. е. Коли вдома заздрісні афінці спробували

усунути його, звинувативши у сфабрикованих порушеннях, він перекинувся на бік ворога — спартанців, — аби уникнути суду вдома. Пізніше, коли афінці зазнали поразки під Сіракузами, Алквіад перейшов зі Спарти до Персії, хоча Спарта тоді була на підйомі. Тепер афінці й спартанці упадали перед Алквіадам через його вплив у Персії, а перси вшановували за його вплив на афінців і спартанців. Він усім щось обіцяв, не беручи жодних зобов'язань, і, зрештою, в нього були найкращі карти.

Якщо для вас важливі влада і вплив, випробуйте тактику Алквіада: займіть позицію між владними суперниками. Принаджуйте одну сторону обіцянкою допомоги, другу — бажанням подолати її ворога, і обидві сторони упадатимуть за вами. А що кожній із них потрібна ваша увага, вас уважатимуть впливовою і бажаною особою. Так ви здобудете більше влади, ніж якби приєдналися до однієї зі сторін. Щоб удосконалити цю тактику, слід оберігати внутрішню емоційну свободу й трактувати оточення як пішаків у вашому сходженні до вершин.

Жодна мета не варта того, щоб ви стали лакеєм.

У розпал президентських виборів 1968 року у США Генрі Кіссинджер зателефонував команді Річарда Ніксона. Кіссинджер раніше був пов'язаний із Нельсоном Рокфеллером, якому не вдалося стати номінантом від Республіканської партії. Тепер Кіссинджер запропонував команді Ніксона цінну інсайдерську інформацію про мирні переговори у В'єтнамі, що відбувалися в Парижі. У нього в команді переговорників була своя людина, яка оперативно інформувала його про перебіг подій. Люди Ніксона радо погодилися.

Водночас Кіссинджер звернувся до номінанта від демократів Г'юберта Гамфрі, пропонуючи свою допомогу. Команді Гамфрі знадобилася інсайдерська інформація про Ніксона, і він її надавав. «Послухайте, — говорив він людям Гамфрі, — я роками ненавидів Ніксона». Насправді йому ні та, ні інша сторона не були потрібні. Бо він одержав те, що насправді хотів: обіцянку високої посади в обох кандидатів. Хто б не переміг, кар'єру Кіссинджеру було забезпечено.

Переміг, зрозуміло, Ніксон, і Кіссинджер одержав призначення в кабінеті. Але й тоді він особливо не позиціонувався як людина Ніксона. Коли в 1972 році Ніксона переобрали на новий термін, співробітники, набагато лояльніші до нього за Кіссинджера, були звільнені. Кіссинджер — єдиний високопосадовець Ніксона, який

пережив Вотергейт і продовжив службу за наступного президента Джеральда Форда. Зберігаючи дистанцію, Кіссинджер процвітав у непевні часи.

Ті, хто використовує цю стратегію, часто помічають дивний феномен: люди, які поспішають допомогти іншим, мають невелику повагу, бо її легко отримати, а ті, хто тримається осторонь, мають поваги вдосталь. Відстороненість — потужна позиція, і всі хочуть перетягти людину на свій бік.

Коли Пікассо, який змалку жив у злиднях, став найуспішнішим митцем у світі, він не прив'язувався до того чи іншого дилера, хоча зусібч надходили привабливі пропозиції й великі обіцянки. Здавалося, його не цікавлять їхні послуги, і це ще дужче вабило дилерів, вони змагалися за нього, а ціна творів зростала. Коли Генрі Кіссинджер, держсекретар США, хотів зняти напруження у відносинах із Радянським Союзом, він не робив поступок або угодовських жестів, а почав загравати з Китаєм. Це роздратувало і перелякало радянців, бо країна вже перебувала в політичній ізоляції, а зближення США з Китаєм загрожувало поглибленням ізоляції. Хід Кіссинджера підштовхнув їх до столу переговорів. Ця тактика має свій відповідник у зваблюванні: Стендаль радив, що коли ви хочете спокусити жінку, почніть упадати за її сестрою.

Залишайтеся осторонь, і люди до вас прийдуть. Завоювання вашої прихильності буде для них викликом. Доки ви імітуватимете мудру цнотливу королеву і стимулюватимете їхні надії, то залишатиметеся магнітом уваги і жадання.

Образ: королева-діва. Центр уваги, жадання і поклоніння. Не схиляючись перед жодним залицяльником, цнотлива королева змушує всіх їх обертатися довкола себе, подібно до планет, що не можуть ні відійти від своєї зірки, ні наблизитися до неї.

Авторитетна думка: Ні до кого й ні до чого не прив'язуйтеся, бо станете рабами першого-ліпшого чоловіка... Понад усе залишайтеся вільними від будь-яких зобов'язань, бо це для інших інструмент домогтися влади (*Бальтасар Грасіан*).

Частина II. Не беріть ні перед ким зобов'язань: залишайтеся понад сутичкою

Не дозволяйте людям утягувати вас у їхні дріб'язкові чвари і ворожнечу. Удавайте, ніби вам це цікаво і що ви їх підтримуєте, але

однаково зберігайте нейтралітет, нехай інші чубляться, а ви відійдіть, спостерігайте і чекайте. Коли вони насваряться і втомляться, тоді їх можна буде поскубити. Можна навіть регулярно провокувати чвари між людьми, а тоді пропонувати посередництво, зміцнюючи в такий спосіб свою владу.

Дотримання закону

Наприкінці XV століття між найсильнішими містами-державами Італії — Венецією, Флоренцією, Римом і Міланом — постійно виникали чвари. Франція та Іспанія лишалися понад боротьбою, ладні загарбати якомога більше в ослаблених італійських міст. А посередині, як у пастці, перебувала маленька держава Мантуя, якою правив молодий герцог Джанфранческо Гонзаґа. Мантуя стратегічно розташувалася на півночі Італії. Її загарбання однією з держав здавалося справою часу — у будь-яку мить крихітна незалежна держава могла бути завойована, а незалежність королівства ліквідовано.

Гонзаґа був жорстоким воїном, умілим командувачем, і став найманим генералом на боці того, хто більше платив. У 1490 році він побрався з Ізабеллою д'Есте, донькою правителя іншого невеликого італійського герцогства — Феррари. Оскільки його в той час у Мантуї не було, замість нього правила Ізабелла.

Перший іспит на здатність правити Ізабелла склала 1498 року, коли король Франції Луї XII готував армію для нападу на Мілан. Своїм підступним звичаєм італійські держави вже підраховували зиск від скрути Мілана. Папа Александр VI пообіцяв не втручатися, таким чином надавши Франції карт-бланш. Венеціанці сигналізували, що теж не допомагатимуть Мілану і сподівалися навзаєм отримати від Франції Мантую. Правитель Мілана Людовіко Сфорца несподівано виявив, що всі його покинули. Він звернувся до Ізабелли д'Есте, близького друга (і нібито коханки), благаючи переконати герцога Гонзаґу надати йому допомогу. Ізабелла спробувала, але чоловік відмовився, бо вважав справу Сфорци безнадійною. Тож 1499 року Луї XII захопив Мілан.

ЯСТРУБИ, ВОРОНИ І ЛИСИЦЯ

Яструби і ворони уклали угоду, що порівну ділитимуть будь-яку здобич у лісі. Якось вони побачили, що під деревом безпорадно лежала поранена мисливцями лисиця і

зібралися навколо неї. Ворони сказали: «Ми візьмемо собі верхню частину лисиці». «Тоді ми візьмемо нижню», — погодилися яструби. Лисиця посміялася над цим і сказала: «Я завжди думала, що яструби з народження вищі за ворон, і тоді саме їм мала б дістатися моя верхня частина, бо до неї входить голова з мозком та іншими смаколиками». «І справді, — сказали яструби, — ми візьмемо цю частину лисиці». «Е-е, ні, — заперечили ворони, — вона наша, як домовлялися». І вибухла між сторонами війна, вони зазнали чималих утрат, і небагато хто спромігся втекти.

Лисиця пробула під деревом іще кілька днів, ласуючи убитими воронами і яструбами, а потім, зміцніла і бадьора, побігла геть, зауваживши: «Слабкий виграє від того, що сильні чубляться».

Індійська байка

Люди з великими можливостями не поспішають діяти, бо легше уникнути ситуації, коли треба брати на себе певні зобов'язання, ніж потім їх виконувати. Такі ситуації випробовують вашу розсудливість, бо безпечніше уникати їх, ніж потім виходити з них переможцем. Одне зобов'язання притягує інші, і ви опиняєтеся на межі біди.

Бальтасар Грасіан (1601—1658 рр.)

Перед Ізабеллою постала тепер дилема: якщо вона збереже лояльність до Людовіко, на неї нападуть французи. А якщо натомість укладе альянс із Францією, то наживе ворогів деінде в Італії, підставляючи Мантую, щойно Луї XII виведе війська. А якщо звернутися по допомогу до Рима або Венеції, то вони під цим приводом просто проковтнуть Мантую. Але їй щось треба було робити. Могутній король Франції дихав у потилицю, і вона вирішила подружитися з ним, як раніше з Людовіко Сфорца, привабивши його принадними подарунками, дотепними розумними листами, можливістю перебувати в її оточенні, бо Ізабелла не мала собі рівні за красою і шармом. 1500 року Луї XII запросив Ізабеллу до Мілана на святкування його перемоги. Леонардо да Вінчі збудував із нагоди цієї події величезного механічного лева: лев відкривав пащу і вивергав свіжі лілії, символ французького королівства.

Ізабелла одягла на свято одне зі своїх знаменитих убрань (її гардероб був незрівнянно більший, ніж у будь-якої італійської принцеси), і, як вона і сподівалась, Луї був зачарований і захоплений, він ігнорував усіх пань, які жадали його уваги. Незабаром вона стала його постійною подругою, а в обмін на її дружбу король обіцяв захистити незалежність Мантуї від Венеції.

Одна небезпека минула, проте насувалася інша, тривожніша, — цього разу з півдня в особі Чезаре Борджія. З 1500 року Борджія неухильно

просувався на північ, дорогою захоплюючи дрібні королівства в ім'я свого батька, Папи Олександра. Ізабелла чудово розуміла Чезаре: йому не можна було ні вірити, ні якось заціпати. Йому треба було лестити й тримати на відстані руки. Ізабелла почала надсилати йому подарунки — соколів, найкращих собак, парфуми і десятки масок, бо вона знала, що вулицями Рима він завжди ходить у масці. Її гінці доставляли йому улесливі послання (одночасно виконуючи роль шпигунів для Ізабелли). Якось Чезаре запитав, чи не можна консистувати в Мантуї деякі військові частини. Ізабеллі вдалося ввічливо відрадити його, бо вона розуміла, що, коли вони квартируватимуть у місті, то вже його не полишать.

Причаровуючи Чезаре, Ізабелла переконала своє оточення не говорити про нього жодного поганого слова, бо в нього скрізь шпигуни, і він міг скористатися найменшим приводом для вторгнення. Ставши матір'ю, Ізабелла попросила Чезаре стати хрещеним батьком. Вона навіть натякнула, що в майбутньому їхні сім'ї могли б поріднитися. Це спрацювало, і, хоча Борджіа завойовував усіх, Мантую він не зачепив. 1503 року помер батько Чезаре — Олександр, а через кілька років новий Папа Юлій II розпочав війну, щоб вигнати французьке військо з Італії. Коли правитель Феррари — брат Ізабелли Альфонсо — почав вести перемовини з французами, Юлій вирішив напасти на нього і приборкати. Ізабелла знову опинилася посередині: з одного боку — Папа, а з другого — французи з її братом. Вона не наважувалася прилучитися до жодної зі сторін, але вкрай небезпечно було скривдити когось із них. Довелося вдатися до подвійної гри, до якої вона вже звикла. З одного боку, вона вирядила свого чоловіка Гонзаґу воювати за Папу, знаючи, що він битиметься не дуже завзято. З другого боку, дозволила французьким військам пройти через Мантую на порятунок Феррари. Прилюдно нарікаючи на французьке «вторгнення», вона потай постачала їм цінну інформацію. Щоб виправдати вторгнення в очах Юлія, вона навіть змусила французів імітувати пограбування Мантуї. І це знову допомогло: Папа дав Мантуї спокій.

1513 року, після тривалої облоги, Юлій узяв Феррару, і французькі війська відступили. Змучений війною, Папа помер через кілька місяців. По його смерті кошмарний цикл битв і дрібних сутичок відновився.

За час правління Ізабелли Італія зазнала великих змін: змінювалися Папи, Чезаре Борджіа зійшов на п'єдестал і впав із нього, Венеція втратила свою імперію, у Мілан увірвалися французи, Флоренція перебувала в занепаді, Рим був розграбований імператором Карлом V Габсбургом. А от крихітна Мантуя не просто вижила, а розквітла, її двору заздрила Італія. Її багатства і суверенітет залишаться недоторканими ще століття після смерті Ізабелли в 1539 році.

Тлумачення

Ізабелла д'Есте чудово розуміла політичну ситуацію Італії: щойно приєднується до однієї з протиборчих сторін — і ви приречені. Сильний вас захопить, слабкий — виснажить. Новий альянс дасть вам нового ворога. З розвитком цього циклу конфлікт поглибитися, прилучаться нові сили, аж доки ви вже не зможете просто вийти з цієї ситуації. Ви впадете від виснаження.

ОРЛИЦЯ Й КАБАНИХА

Орлиця облаштувала на дереві гніздо і вивела орлят. А під деревом опоросилася кабаниха. Орлиця літала по здобич і приносила її писклятам. Кабаниха рила біля дерева і бігала до лісу, а поночі приносила кабанятам їсти. І сусідували орлиця з кабанихою в злагоді.

А стара сучка надумала погубити орлят і кабанят. Прийшла вона до орлиці й каже: «Орлице, ти б далеко не літала. Уважай на кабаниху, бо вона затіяла щось погане. Вона ж підриє коріння дерева. Увесь час щось рие». Тоді сучка пішла до кабанихи й каже: «Погана в тебе сусідка, кабанихо. Учора я чула, як орлиця казала писклятам: «Любі мої орлятка, ось я вас почастую кабанятком. Тільки-но кабаниха піде, я принесу вам молочне кабаняко». Відтоді орлиця припинила літати по здобич, а кабаниха не бігала до лісу. Орлята і кабанята померли з голоду, і сучка їх поїла.

*Байки, Лев Толстой (1828—1910 pp.)******

Ізабелла керувала своїм королівством єдино безпечним курсом. Вона зуміла зберегти лояльність і короля, і герцога. Не намагалася зупинити конфлікт, що вирував навколо, бо він би і її затягнув. Та й конфлікт був їй на користь. Якщо протиборчі сторони билися на смерть, виснажуючи себе боротьбою, то Мантую вони вже не загарбають. Джерелом її влади було мудре вміння здаватися зацікавленою у справах та інтересах кожної сторони, а тим часом вона робила все можливе для себе і свого королівства. Розпочавши боротьбу не за власним вибором, ви втрачаєте ініціативу. Інтереси протиборців стають вашими, ви перетворюєтеся на їхній

інструмент. Учіться контролювати себе, обмежувати природне поривання приєднатися до когось і вплутатися в боротьбу. Будьте ввічливі й чарівливі з усіма протиборцями, а тоді відійдіть, коли вони зіткнуться. Кожний новий бій виснажує їх, а ви сильнішаєте з кожною битвою, у якій не взяли участі.

КЛЮЧІ ДО ВЛАДИ

Щоб досягти успіху в змаганні за владу, треба навчитися стримувати емоції. Але навіть якщо вам це вдасться, ви не зможете контролювати темперамент свого оточення. І це дуже небезпечно. Більшість діє у вирі емоцій, постійно збурюючи суперечки й конфлікти. Ваша незалежність і самоконтроль лише дратуватимуть і злитимуть таких людей. Вони намагатимуться втягнути вас у цей вир, благаючи когось підтримати в нескінченних баталіях або ж гарантувати їм мир. Якщо ви потуратимете емоційному тиску, невдовзі *ваш* розум і час будуть присвячені *їхнім* проблемам. Нехай не втягнуть вас у це ні співчуття, ні жаль. Ви не виграєте в цій грі, а конфлікти лише множитимуться. З другого боку, не можна повністю триматися осторонь, бо це викличе нескінченні образи. Щоб грати за правилами, вам слід удавати зацікавленість чужими проблемами, іноді навіть ніби стаючи на їхній бік. Але, підтримуючи їх зовні, ви маєте перейматися своєю внутрішньою енергією та здоров'ям, будучи емоційно вільними. Як би люди не напосідали, не занурюйтесь у їхні справи й ворожнечу. Давайте подарунки, співчутливо вислуховуйте, навіть інколи причаровуйте, але внутрішньо тримайте на відстані руки і дружніх королів, і підступних Борджіа. Зберігаючи автономію, ви утримуєте ініціативу: самі вибираєте свою поведінку, а не захищаєтесь від оточення, яке постійно вас смикає.

ЦІНА ЗАЗДРОСТІ

Бідна жінка торгувала на ринку сирами, а прийшов кіт і поцупив шматок. Собака помітив крадія і хотів відібрати в нього сир. Кіт не дався. І вони зчепилися. Собака гавкав і кусав, кіт шипів і дряпався, але жоден не міг узяти гору. «Ходімо до лиса, нехай він нас розсудить», — запропонував нарешті кіт. «Згода», — відповів пес. І вони рушили до лиса. Той вислухав обох із розумним виглядом.

«Дурні тварини, — дорікнув він їм, — хто ж так поводитьсь? Якщо ви схочете, я поділю сир навпіл, і ви обоє будете задоволені». «Згода», — сказали собака й кіт. Тож лис вийняв ніж і розділив сир, але зробив це не вподовж, а впоперек.

«Моя половина менша», — запротестував собака. Лис в окулярах подивився на частку собаки. «Авжеж, ти маєш рацію!» — виснував він. Тож пішов і відкусив шматочок від частки kota. «Тепер порівно», — сказав він. Кіт, побачивши таке, знявчав: «Погляньте-но! Тепер мій шматок менший!» Лис надів окуляри і пильно поглянув на частку kota. «Маєш рацію! — сказав він. — Зачекай, я виправлю». І відкусив шматочок від частки собаки. Лис довго виправляв нерівність, відкусуючи то частку kota, то частку собаки, доки не доїв увесь сир просто в них перед очима.

«Скарби єврейського фольклору», ред. Натан Озюбель, 1948 р.

Якщо не квапитися вхопити зброю, — це теж своєрідна зброя, надто коли це інших виснажує в боротьбі, аби потім використати це виснаження. У Старожитньому Китаї на королівство Чень напало царство Цінь. Гуан, правитель сусідньої провінції, подумав, що треба поспішити на допомогу Чень, але радник запропонував почекати. «Чень іще далеко до поразки, — сказав він, — а Цінь іще не виснажило свої сили. А доки Цінь не виснажитьься, наш вплив не утвердиться. Ба більше, заслуга за підтримку країни в період небезпеки не така велика, як за допомогу у відбудові зруйнованого краю». Правитель прислухався до радника, і Гуан справді згодом здобув славу і рятівника Чень від жаху руїни, і переможця ослаблого Цінь. Гуан не втручався в боротьбу, доки її учасники не виснажили одне одного, і тоді він зміг безпечно втрутитись.

Невтручання у ворожнечу вигідне: ви одержуєте час на вибір позиції, аби скористатися ситуацією, коли одна сторона починає програвати. Ви також можете розширити гру ще на крок, якщо пообіцяєте підтримку всім учасникам конфлікту, а самі маневруватимете так, щоб обійти суперників. Саме так учинив правитель італійського міста Лукка в XIV столітті Каструччіо Кастракані, який планував захопити місто Пістою. Облога потребувала б великих утрат і людей, і коштів, але Каструччіо знав, що в Пістої було дві групи суперників — Білі та Чорні, що ненавиділи одна одну. Він вів переговори з Чорними, обіцяючи їм допомогу проти Білих, а тоді потай обіцяв Білим допомогти проти Чорних. І Каструччіо виконав обіцяне: він послав армію до контрольованої Чорними міської брами, і варта солдатів пропустила. Тим часом інша армія ввійшла крізь браму під контролем Білих. Обидві армії з'єдналися в центрі, окупували місто, вбили привідців обох угруповань, поклали край розмиру, і Каструччіо здобув Пістою.

Зберігаючи автономність у конфлікті, ви маєте вибір: можете стати посередником, «брокером» миру, а насправді захищати власні інтереси. Можете пообіцяти підтримку одній стороні, тоді інша домагатиметься вас і пропонуватиме вищу ціну. Або можете, як Каструччіо, грати то на одному, то на другому боці, а потім зіштовхнути обох суперників. Часто в розпалі конфлікту вам кортить приєднатися до сильнішої сторони або тієї, що пропонує кращі вигоди за альянс. Це діло ризиковне. По-перше, важко передбачити, хто переможе. Але навіть якщо ви вгадаєте і приєднаєтеся до сильнішого суперника, після перемоги вас можуть проковтнути та просто забути. По-друге, ви приречені, якщо поставите на слабого. А от вичікуючи, ви нічого не втрачаєте.

Під час Липневої революції у Франції 1830 року після трьох днів заворушень уже немолодий Талейран сидів у Парижі біля вікна, прислухаючись до передзвону, який сповіщав, що заколот скінчився. Повернувшись до помічника, він сказав: «О, дзвони! Ми перемагаємо». «Хто «ми», *mon prince?*» — запитав помічник. Жестом наказавши мовчати, Талейран відповів: «Мовчіть! Я завтра скажу вам, хто це ми». Він добре знав, що лише дурні квапляться в подібній ситуації, бо в поспіху втрачається маневреність. Та й люди менше вас поважають: вони подумують, що коли сьогодні ви стали на бік одного, то, може, завтра станете на бік іншого. Талан — мінливий бог, іще й зрадник. Зобов'язання перед однією стороною позбавляє вас переваги часу і розкоші чекання.

Нехай оточення закохується в ту чи іншу групу, а ви не кваптеся, не біжіть стрімголов.

Нарешті, трапляється, що найрозумніше — не вдавати готовність допомагати, а оголосити про свою незалежність і самодостатність. Аристократична позиція незалежності особливо важлива для тих, кому потрібна повага. Джордж Вашингтон визнавав це, коли закладав надійне підґрунтя для молодій Американській державі. Як президент він уникнув спокуси укласти альянс із Англією або Францією, попри тиск на нього.

Він хотів, щоб країна здобула повагу світу через свою незалежність. На короткий час угода з Францією була б корисною, але він знав, що на довшу перспективу ліпше перейматись автономією країни. Європа мала побачити в Сполучених Штатах собі рівних.

Слід пам'ятати: ваші енергія й час обмежені. Кожна мить, витрачена на чужі справи, зменшує вашу силу. Ви можете побоюватися, що вас осудять за безсердність, але, зрештою, незалежність і самодостатність здобудуть вам повагу і дадуть владу, що дасть вам змогу самим обирати, кому допомагати.

Образ: чагарник. У лісі один кущ чіпляється колючками за інший, ущільнюючи непрохідні хащі. І тільки те, що росте на відстані, може вигнатися понад цими заростями.

Авторитетна думка: Більше мужності треба, щоб не вступитися в битву, ніж щоб виграти її. Пильуйте, щоб там, де вже втрутився один дурень, не з'явився такий самий другий (*Бальтасар Грасіан, 1601—1658 рр.*).

Зворотний бік

Обидві частини цього закону можуть обернутися проти вас, якщо ви зайдете задалеко. Запропонована тут гра важка і делікатна. Якщо ви зіштовхнете одне з одним багатьох, то вони розгадають ваш маневр і гуртом об'єднаються проти вас. Якщо ви змусите дедалі чисельніший гурт своїх послідовників задовго чекати, то викликатимете в них недовіру. Люди почнуть утрачати цікавість. Зрештою, може колись і варто прилучитися до однієї сторони, аби про всяк випадок довести, що ви здатні на прихильність. Проте навіть тоді основним буде питання збереження внутрішньої незалежності, щоб стриматися від емоційної реакції. Зберігайте можливість виходу з критичної ситуації першої-ліпшої миті й відновлення своєї свободи. Ваші друзі забезпечать вам багато місць для відходу, щойно ви вирішите зістрибнути з корабля.

***** Насправді ця байка Толстому не належить. Це вільний переказ байок Езопа і Лафонтена.

Закон 21. Удавайте простака, аби простака підловити: здавайтеся небагатими на розум

СУДЖЕННЯ Нікому не подобається почуватися дурнішим за іншого. Тож дайте вашим жертвам відчутти себе розумними, ще й не просто розумними, а розумнішими за вас. Повіривши в це, вони ніколи не запідозрять, що у вас можуть бути приховані мотиви.

Дотримання закону

Узимку 1872 року американський фінансист Есбері Гарпердинґ перебував у Лондоні, де отримав телеграму: на американському Заході виявлено поклади алмазів. Джерело інформації було надійне — Вільям Релстон, власник Банку Каліфорнії, — проте Гарпердинґ поставився до неї як до розіграшу, спровокованого недавнім відкриттям величезних алмазних покладів у Південній Африці. І справді, коли почали надходити перші повідомлення про золото, знайдене на заході США,

усі теж поставилися скептично, а це виявилось правдою. Але поклади алмазів на заході! Гарпердинг показав телеграму приятелеві, фінансисту баронові Ротшильду (одному з найбагатших людей у світі), сказавши, що це, ймовірно, жарт. Однак барон відповів: «Не будьте в цьому такі впевнені. Америка дуже велика. Вона вже вразила світ багатьма сюрпризами. Може, і й інші в запасі». Гарпердинг одразу ж першим пароплавом повернувся до США.

Коли він дістався до Сан-Франциско, у повітрі відчувалося напруження, що нагадувало часи золотої лихоманки кінця 1840-х років. Поклади алмазів знайшли двоє непривітних старателів — Філіп Арнольд і Джон Слек. Вони не розкривали відомостей про їхні родовища в штаті Вайомінг, але за кілька місяців перед тим возили туди визнаного геолога, щоправда їхали манівцями, щоб він не запам'ятав дороги. На місці експерт побачив, як шахтарі викопують діаманти. Повернувшись до Сан-Франциско, він показав камені кільком ювелірам, один із котрих оцінив їхню вартість на 1,5 мільйона доларів.

Гарпердинг і Релстон запросили Арнольда і Слека поїхати з ними до Нью-Йорка, щоб ювелір Чарлз Тіффані підтвердив оцінку. Старателі погодилися не відразу — вони відчували пастку: як можна довіряти цим міським пройдисвітам? Що, якщо Тіффані й фінансисти вкрадуть у них ці поклади? Релстон спробував розвіяти їхні побоювання й дав 100 000 доларів і ще 300 000 поклав на депозит ескроу. Тобто під час підписання угоди їм видадуть іще й цю суму. Старателі погодилися. Невелика група рушила до Нью-Йорка, де в маєтку Семюела Л. Барлова відбулася зустріч. З'їхалися вершки міської аристократії: генерал Джордж Бринтон Мак-Клеллан, що командував армією Союзу під час громадянської війни, генерал Бенджамін Батлер, Горас Грілі, редактор газети «Нью-Йорк триб'юн», Гарпердинг, Релстон і Тіффані. Не було лише Слека і Арнольда — вони вирушили на екскурсію по місту.

Нині людина найбільше пишається своїми розумовими здібностями, бо саме вони забезпечують їй панівне становище у тваринному світі. Але було б украй необачно хизуватися перед кимось своєю перевагою, та ще й якби це побачило оточення...

Тож посполиті й багатії можуть завжди розраховувати на диференційоване ставлення в суспільстві, а от інтелектуали — ні: ігнорування — найбільше, на що ті люди можуть розраховувати. Власне, загал якщо це й помічає, то лише як зухвалість або щось, на що здібна людина не має законного права, ще й пишається цим. Як відплату й помсту за

таку поведінку люди потай намагаються принижувати її в інший спосіб. І єдине, на що вони очікують, — це хороша нагода. Поведінка людини може бути взірцем покори, але загал не забуває про неприпустимість вивищення над ним. У своєму творі «Ґулістан» Сааді зауважує: «Вам слід знати, що дурні в сто разів менше хочуть зустрічатися з розумними, ніж розумні неприхильні до товариства дурнів».

З другого боку, дурнем бути бажано. Як тепло приємне тілу, так і розуму приємно відчувати свою вищість. Людина прагнучиме знайти товариство, яке дасть їй таке відчуття. Це така ж інстинктивна дія, як бажання підійти до каміна або йти осонням, коли хочеться тепла. Проте це означає, що її не любитимуть через цю вищість. Тож коли людина хоче, щоб її любили, вона мусить мати гірші інтелектуальні здібності.

Артур Шопенгауер (1788—1860 рр.)

Коли Тіффані оголосив, що клейноди справжні й коштують купу грошей, фінансисти ледве стримали своє збудження. Вони зателеграфували Ротшильду та іншим магнатам, повідомивши їх про поклади, і запропонувати взяти участь в інвестиціях. Водночас вони сказали старателям, що їм потрібний ще один тест: вони наполягали, щоб експерт-геолог за їхнім вибором поїхав із Слеком і Арнольдом до місця покладів і оцінив вартість запасів. Ті неохоче погодилися. Вони сказали, що їм однаково час повертатися до Сан-Франциско. Камені, які вивчав Тіффані, вони залишили Гарпердингу на збереження. Через кілька тижнів найкращий гірськорудний експерт у країні Луїс Дженін зустрівся із старателями в Сан-Франциско. Скептик Дженін був налаштований переконатися, що поклади — не вигадка шахраїв. З ним поїхали Гарпердинг і ще кілька зацікавлених фінансистів. Як і у випадку попереднього експерта, старателі повезли людей манівцями через численні каньйони, не даючи їм зорієнтуватися. Прибувши на місце, фінансисти з подивом спостерігали, як Дженін перекопує довкілля, розкидаючи мурашники, перевертаючи валуни і знаходячи смарагди, рубіни, сапфіри, а найчастіше — діаманти. Вісім днів він копав і, врешті, переконався: повідомив інвесторам, що вони тепер мають найбагатші поклади в історії гірничої справи. «Маючи сто робітників і відповідне обладнання, — сказав він їм, — я кожні тридцять днів я зможу постачати діаманти на один мільйон доларів». Повернувшись до Сан-Франциско через кілька днів, Релстон, Гарпердинг та інші оперативно створили корпорацію приватних вкладників вартістю 10 мільйонів доларів. Насамперед вони, зрозуміло, позбулися Арнольда і Слека. Вони приховували своє збудження, бо не хотіли, щоб ті дізналися про справжню вартість

родовища. Тому Релстон, Гарпердинг і компанія обдурили Арнольда і Слека. Невідомо, чи Дженін має рацію, говорили вони старателям, родовище може виявитися не таким багатим, як нам здається. Це роздратувало старателів. Фінансисти спробували змінити тактику і сказали їм, що якщо вони наполягають на акціях підприємства, то безсовісні магнати та інвестори, які керуватимуть корпорацією, обстрижуть їх; вони порадили їм узяти запропоновані 700 000 доларів — на ті часи величезна сума — і не зазіхати на більше. Старателі зважили на цей аргумент і погодилися взяти гроші, переписавши права на ділянку на фінансистів і передавши їм мапи.

Новини про родовище ширилися дуже швидко. По всьому Вайомінгу працювали старателі. Тим часом Гарпердинг і компанія витрачали мільйони, отримані від інвесторів, купували устаткування, наймали найкращих фахівців і умебльовували розкішні офіси в Нью-Йорку та Сан-Франциско.

Через кілька тижнів вони вперше поїхали на родовище і дізналися прикру правду: жодного діаманта або рубіна знайти не вдалося. Це все — шахрайство. Вони — розорені. Гарпердинг ненароком залучив найбагатших людей світу до найбільшої афери століття.

Тлумачення

Арнольд і Слек прокрутили шалену аферу, не наймаючи підставного інженера і не підкуповуючи Тіффані. Усі експерти були справжніми. Вони щиро повірили в існування родовища й цінність каменів. Їх обдурили самі Арнольд і Слек. Обоє здавалися такими простаками, наївними селяками, що нікому й на думку не спало, що вони здатні на такий зухвалий обман. Старателі застосували закон «здавайтеся дурнішими за обрану жертву» — першу заповідь шахраїв.

Логістика шахрайства була дуже проста. За кілька місяців до того, як оголосити про «відкриття», Арнольд і Слек поїхали до Європи, де придбали справжні клейноди приблизно на 12 000 доларів (частина грошей, зароблених ними свого часу на золотодобуванні). Потім вони нашпигували «родовище» цими каменями, які відкопав і привіз до Сан-Франциско перший експерт. Ювеліри, які оцінювали камені, зокрема і сам Тіффані, піддалися ажіотажу і значно завищили їхню ціну. Потім Релстон виплатив старателям 100 000 доларів як страховку,

і відразу після поїздки до Нью-Йорка вони вирушили до Амстердама, де купили мішки необроблених каменів перед поверненням до Сан-Франциско. Після того як вони вдруге «зарядили» родовище, там можна було знайти значно більше коштовностей.

Запорукою успіху схеми, проте, були не ці трюки, а той факт, що Арнольд і Слек досконало зіграли свої ролі. Під час поїздки до Нью-Йорка, де вони зішлись з мільйонерами й магнатами, Арнольд і Слек дуже точно зображували тюхтіїв, одягнувши замалі штани й піджаки і вражаючись усім побаченим у великому місті. Ніхто б не повірив, що ці провінційні простаки могли обдурити найбільш безпринципних фінансистів свого часу. І коли Гарпердинг, Релстон і навіть Ротшильд повірили в існування покладів, кожному, хто засумнівався б, доводилося б поставити під сумнів розум найбільш успішних бізнесменів світу.

У результаті репутація Гарпердинга була зруйнована назавжди, Ротшильд засвоїв науку і більше ніколи не ставав жертвою шахрайства, Слек узяв гроші та щез, його не вдалося знайти. Арнольд рушив додому, у Кентуккі. Урешті-решт, його продаж прав на ділянку був законним, покупці консультувалися з найкращими радниками, а те, що на ділянці скінчилися діаманти, — їхня проблема. На ці гроші Арнольд значно розширив свою ферму і відкрив власний банк.

Ключі до влади

Відчуття, що хтось розумніший за нас, майже нестерпне. Зазвичай ми намагаємося якось це виправдати: «У нього книжна наука, а я знаю життя», «Її батьки заплатили за добру освіту для неї. Були б мої батьки заможніші, мала б і я такі привілеї...», «Він не такий розумний, як йому здається». І ще одне, хоч і не менш важливе: «Вона, можливо, гарний вузький спеціаліст, але в усьому іншому вона не така розумна, як я. Навіть Ейнштейн був нетямущим поза своєю фізикою».

Ураховуючи, наскільки важлива ідея розумності для марнославства більшості, критично важливо випадково не образити людину, поставивши під сумнів її розумові здібності. Це невибачний гріх. Але якщо ви пристанете на це непохитне правило, для вас відкриються найрізноманітніші можливості для обдурювання. Нехай люди підсвідомо переконуються, що вони розумніші за вас, або що ви

бовдур, тоді ви зможете павутину плести з них. Відчуття інтелектуальної переваги, яке ви дасте їм, послабить їхню пильність. 1865 року прусському радникові Отто фон Бісмарку треба було, щоб Австрія підписала одну угоду. Угода повністю відповідала інтересам Пруссії і була не на користь Австрії, і Бісмаркові довелося б розробляти стратегію, щоб домогтися свого. Але австрійський переговорник граф Бломе був завзятим картярем. Він полюбляв грати в п'ятнадцять ***** і примовляв, що міг би судити про людину по тому, як вона грає в п'ятнадцять. Бісмарк знав про це висловлювання Бломе. Увечері, напередодні початку переговорів, Бісмарк із безвинним виглядом запропонував Бломе зіграти в п'ятнадцять. Прусак пізніше написав: «Я тоді востаннє грав у п'ятнадцять. Я грав настільки необачно, що всі дивувалися. Я програв кілька тисяч талерів [тогочасна валюта], але мені вдалося обдурити [Бломе], бо він таки повірив, що я азартніший, ніж насправді, а я його не відраджував». Бісмарк не лише вдавав безрозсудного, але й грав як навіжений. Усе це змусило Бломе думати, що він здобув цінну інформацію. Він знав про агресивність Бісмарка: прусак уже мав таку репутацію, і його манера гри це підтвердила. Бломе знав, що агресивні люди зазвичай дурні й нестримані. Тому, коли настав час підписання угоди, Бломе був упевнений, що в нього є перевага. Безголовий дурень на зразок Бісмарка, гадав він, нездатний на холонокровний розрахунок або обман, тому він лише перебіг очима договір перед підписанням, і не прочитав його остаточний варіант. Щойно висохло чорнило, як Бісмарк радісно вигукнув йому в обличчя: «Ну, ніколи б не повірив, що знайдеться австрійський дипломат, який погодиться підписати цей документ!»

У китайців є вислів: «Надіти маску свині, щоб убити тигра». Він походить від давнього способу полювання, коли мисливець надівав на себе шкуру і п'ятачок свині, імітував її поведінку, рохкав. Могутній тигр, думаючи, що до нього йде свиня, давав змогу їй підійти ближче, сподіваючись на легку здобич. Але останнім сміявся мисливець. Маска свині творить дива з тими, хто, подібно до тигрів, зухвалий і надто самовпевнений: що простіше, вони вважають, ви дастесь їм до рук, то простіше ви поміняєтесь з ними ролями. Цей трюк також вам стане в пригоді, якщо ви людина амбітна, але ваше місце у владній ієрархії вкрай невисоке: удавання нерозумного, навіть дурника, —

чудове прикриття. Ніхто й не повірить, що невинна свинка має небезпечні амбіції. Вас можуть просувати, бо, здається, ви всім подобаетесь і всім прислуговуєте. Клавдій, перш ніж став імператором Риму, і французький принц, який став згодом Луї XIII, удавалися до цієї тактики, коли зверхники запідозрили, що вони зазіхають на трон. Замолоду вони вдавали дурників, і їм дали спокій. Коли настав час завдати удару і діяти швидко й рішуче, вони захопили своє оточення зненацька.

Розум — це помітна риса, яку варто применшувати, але це ще не все. Смак і витонченість сусідують із розумом на шкалі марнославства. Нехай люди думають, що вони більш витончені за вас, — і вони припинять нашорошувати вуха. Арнольд і Слек знали, що найвний вигляд може творити дива. Досвідчені фінансисти сміялися в них за спиною, але хто сміявся останнім? Тож назагал завжди давайте змогу людям вірити, що вони розумніші й витонченіші за вас. Вони триматимуть вас біля себе, бо з вами вони краще про себе думають, і що довше ви будете поряд, то більше буде у вас можливостей їх обдурити.

Образ: опосум. Удаючи мертвого, він видається дурником. Хижаки не чіпають його. Хто б міг повірити, що така потворна і нерозумна маленька істота здатна на такий обман?

Авторитетна думка: Умійте використовувати дурість: наймудріші люди іноді розігрують цю карту. Часом найвища мудрість полягає в удаванні незнання — не треба бути необізнаним, але треба вміти зіграти його. Нема рації бути мудрецем серед дурнів і нормальним серед сновид. Той, хто вдає дурня, — не дурний. Найкращий спосіб зробити так, щоб вас усі приймали, — надіти маску найтупішого тупака (*Бальтасар Грасіан*).

Зворотний бік

Рідко буває доречно виявляти справжню свою природу, звикайте її приховувати. Якщо люди ненароком дізнаються правду, що насправді ви набагато розумніші, ніж здається, вони захоплюватимуться вашими діями більше, ніж проявом вашого інтелекту. На початку свого сходження, однак, не варто зловживати вдаванням дурника: треба

натякнути зверхникам, що ви більш тямущі за своїх конкурентів. Але, сходячи по драбині нагору, спробуйте приховувати свій інтелект. Є, втім, одна ситуація, у якій краще робити протилежне, коли ви можете приховати обман, продемонструвавши свій розум. Тут, як і в інших справах, важить лише зовнішній вигляд. Якщо помітно, що у вас є і влада, і знання, люди повірять вашим словам. Це може бути дуже корисним, коли треба вижити в скрутній ситуації.

Арт-дилер Джозеф Дювін якось був присутній на суаре в нью-йоркському будинку магната, якому нещодавно продав за дуже високу ціну картину Дюрера. Серед гостей був молодий французький мистецтвознавець, який здавався дуже впевненим та обізнаним.

Бажаючи справити враження на молодого чоловіка, дочка магната показала йому картину Дюрера. Критик довго вивчав полотно, а потім сказав: «Знаєте, я не думаю, що це оригінальний Дюрер». Він пішов за дівчиною, яка поспішила передати батькові його слова, і чув, як сильно стривожений магнат звернувся до Дювіна по підтримку. Дювін лише розсміявся: «Знаєте, юначе, що принаймні двадцять експертів тут і в Європі теж попалися і заявляли, що це не Дюрер? А тепер і ви припустилися тієї ж помилки». Його впевнений тон і авторитетний вигляд збентежили француза, і той вибачився за помилку.

Дювін знав, що ринок творів мистецтва заповнений підробками і що багато полотен хибно атрибутовано. Він докладав усіх зусиль, щоб відрізнити оригінал від підробки, але, прагнучи будь-що продати картину, часто перебільшував свою впевненість в автентичності твору. Для нього було важливо, аби покупець вірив, що придбав Дюрера, і Дювін усім своїм упевненим виглядом демонстрував свій незаперечний авторитет. Тому в разі потреби важливо зіграти роль професора, але не слід робити це самоціллю.

***** Популярна у XVIII і XIX ст. азартна гра, попередниця нинішньої гри в двадцять один, або очко.

Закон 22. Використовуйте тактику

капітуляції: перетворіть слабкість на силу

СУДЖЕННЯ Якщо ви слабші, ніколи не бийтеся заради честі, натомість піддайтеся.

Піддавшись, ви виграєте час, щоб відновити свої сили, час, щоб дошкуляти й дратувати переможця, час, щоб чекати, доки його сила вичерпається. Не давайте йому втіху битися й перемогти вас — піддайтеся раніше. Підставляючи другу щоку, ви доводите його до шалу й вибиваєте з колії. Зробіть капітуляції інструментом влади.

Порушення закону

Острів Мілос розташований у центрі Середземномор'я. У давні часи Афіни домінували на морі та прибережжі Греції, але Спарта на Пелопоннесі першою колонізувала Мілос. Під час Пелопоннеської війни мілосці відмовилися від союзу з Афінами і зберегли лояльність до Матері-Спарти. 416 р. до н. е. афінци вирудили експедицію до Мілоса. Однак перед початком загального наступу вони вислали

делегацію, аби переконати мілосців здатися і стати союзниками Афін, бо інакше вони зазнають нищівної поразки і руїни.

КАШТАН І ІНЖИР

Чоловік заліз на інжир й почав нахилити до себе гілки, зривати стиглі плоди, класти їх до рота, а далі розкушував і жував міцними зубами. Каштан на це здійняв свої довгі гілки і почав гучно шелестіти листям: «Інжире! Наскільки ти від природи беззахисніший за мене! Поглянь, як захищені мої ніжні нащадки: спочатку їх закутує м'яка оболонка, потім іде тверда, але м'яко вистелена шкаралупа. Але, не задовольняючись цим, природа дала нам іще ці гострі й рясні шпички, завдяки цьому рука людини не заподіє нам шкоди». У відповідь інжир розреготався, а тоді сказав: «Хіба тобі невідомо, що людина дуже винахідлива і цілком може відібрати у тебе дітей. Просто в цьому разі вона скористається дрючками й камінням, а збивши плоди на землю, чавитиме їх ногами або розбиватиме камінням, аби витягти твоїх нащадків розчавленими і понівеченими із-під захисної оболонки, а мене чоловік обережно бере до рук, а не грубо, як тебе».

Леонардо да Вінчі (1452—1519 рр.)

«Ви не гірше за нас знаєте, — сказали посланці, — що справедливість визначається рівністю підкорюваної держави і що насправді сильні роблять те, на що вистачає їм влади, а слабкі приймають те, що мають прийняти». Коли мілосці заявили, що це заперечує поняття чесної гри, афінці відповіли, що ті, у кого влада, й вирішують, що чесно, а що — ні. Мілосці заперечили, що це — привілей богів, а не смертних. «Наша думка про богів і наше знання людей, — відповів член афінської делегації, — привели нас до висновку, що загальний і необхідний закон природи вимагає правити тим, що вам до снаги».

Мілосців це не переконало. Спарта, наполягали вони, прийде їх боронити. Афінці заперечили, що спартанці консервативні та практичні й не допомагатимуть Мілосу, бо вони нічого не придбають і нічого не втратять, коли так чинитимуть.

Нарешті мілосці заговорили про честь і принципи опору грубій силі. «Не вводьте себе в оману хибним розумінням честі, — сказали афінці. — Честь часто веде людей до загибелі, коли вони опиняються перед обличчям небезпеки, що зачіпає людську гордість. Немає нічого ганебного в тому, щоб поступитися найбільшому місту в Елладі, яке пропонує вам прийнятні умови». Дебати скінчилися. Мілосці обговорили питання і вирішили покласти на підтримку Спарти, волю богів і правоту власної справи. Вони ввічливо відхилили пропозицію афінців.

Через кілька днів афінці захопили Мілос. Мілосці билися гідно, навіть без спартанців, що так і не прийшли на допомогу. Після кількох спроб афінцям удалося оточити і взяти в облогу столицю, і, врешті-решт, мілосці здалися. Афінці не гаяли часу — вони стратили всіх військовозобов'язаних чоловіків, яких змогли схопити, продали в рабство жінок і дітей і заселили острів своїми колоністами. Лише невелика кількість мілосців вижила.

Вольтер жив у вигнанні в Лондоні якраз тоді, коли антифранцузькі настрої були в розпалі. Якось, коли він гуляв по вулицях, його оточила розлючена юрба. «Повісити його! Повісити француза!» — кричали в натовпі. Вольтер спокійно звернувся до юрби з такими словами: «Англіїці! Ви хочете вбити мене за те, що я француз. Хіба я вже недостатньо покараний тим, що не народжений англійцем?» На ці розумні слова натовп вибухнув вітальними криками і безпечно супроводжував його до самої домівки.

«Брунатна книжечка анекдотів», ред. Кліфтон Фейдмен, 1985 р.

Тлумачення

Афінці були одними з найбільших прагматиків в історії і в дебатах з мілосцями наводили дуже практичні аргументи: якщо ви слабші, то нічого не доб'єтесь в непотрібній січі. Ніхто не приходить слабкому на допомогу, бо тільки сам собі біди накличе. Слабкі самотні і повинні підкорятися. Чинячи опір, ви просто йдете на муки, у боротьбі поляже багато людей, які не вірять у вашу справу.

Слабкість — не гріх, її можна навіть перетворити на силу, якщо навчитися правильно нею порядкувати. Якби мілосці відразу ж здалися, вони могли б по-різному саботувати афінців або, отримавши всю можливу вигоду від альянсу, вийти з нього, щойно афінці відчують себе не такими сильними, що, до речі, і сталося через кілька років. Фортуна мінлива, і сильні нерідко знесилюються. Капітуляція приховує велику силу: присипляючи ворога, вона дає вам час відновити сили, час для реваншу. Не жертвуйте цим часом на користь честі в битві, яку ви не можете виграти.

Слабкі люди ніколи не поступаються там, де мали б це зробити.

Кардинал де Рец (1613—1679 рр.)

Дотримання закону

Десь у 1920-ті роки німецький письменник Бертольт Брехт перейнявся комунізмом. Відтоді його п'єси, есе та вірші відбивали його революційний запал, і він намагався свої ідеологічні міркування викладати якомога зрозуміліше. Коли до влади в Німеччині прийшов Гітлер, Брехта і його колег-комуністів узяли на замітку. Він мав багато друзів у США — американців, які симпатизували його поглядам, а також знайомих німецьких інтелектуалів, які втекли від Гітлера. Отже, 1941 року Брехт емігрував до США й оселився в Лос-Анджелесі, де сподівався заробляти на прожиття в кінобізнесі.

У наступні кілька років Брехт писав кіносценарії з різко антикапіталістичною спрямованістю. У Голлівуді йому не дуже щастило, і в 1947 році, вже по війні, він вирішив повернутися до Європи. Але того ж року Комісія американського конгресу з розслідування антиамериканської діяльності почала слідство з приводу гаданого проникнення комуністичного впливу в Голлівуді. Вона почала збирати інформацію про Брехта, який відверто сповідував марксизм, і 19 вересня 1947 року, за місяць до його запланованого від'їзду з Америки, письменник отримав повістку з приписом постати перед Комісією. Крім Брехта, припис отримали й інші сценаристи, режисери та продюсери. Ця група стала відома як Дев'ятнадцятеро з Голлівуда. Перш ніж вирушити до Вашингтона, Дев'ятнадцятеро з Голлівуда зібралися, щоб обговорити план дій. Вони вирішили вдатися до конфронтації. Замість того щоб відповідати на питання про те, чи є вони членами комуністичної партії, вони зачитують підготовлені заяви, які поставлять під сумнів повноваження Комісії, та будуть заперечувати антиконституційність своєї діяльності. Навіть якщо це призведе до ув'язнення, громадська думка буде на їхньому боці.

Брехт не погодився. Він питав, що дасть удавання із себе мучнів і деяка увага громадськості, якщо внаслідок цього процесу вони на багато років утратять можливість ставити свої п'єси і продавати сценарії? Він був упевнений у тому, що вони розумніші за членів комітету. То навіщо опускатися до рівня опонентів, починаючи з ними дискусії? Чому б, на перший погляд, не піддатися комітету, а насправді перехитрити й тонко висміяти його? Дев'ятнадцять ввічливо вислухали Брехта, але вирішили виконувати свій план, дозволивши Брехтові діяти на власний розсуд.

Брехта комітет викликав на 30 жовтня. Від нього чекали, що він поводитиметься так само, як і решта з Дев'ятнадцятьох перед ним: сперечатиметься, відмовлятиметься відповідати на питання, буде оскаржувати право комітету на проведення слухання, навіть кричати й ображати присутніх. Тому вони дуже здивувалися його поміркованості. Він одягнув костюм (що робив украй рідко), курил сигару (він чув, що голова комітету був завзятим курцем), ввічливо відповідав на питання і назагал налаштований був доброзичливо.

На відміну від інших свідків, Брехт відповів на питання про належність його до комуністичної партії: він не є її членом, сказав він, і це було правдою. Один із членів комітету запитав: «Чи правда, що ви написали кілька революційних п'єс?» Брехт написав чимало п'єс із відверто комуністичними ідеями, але він відповів: «Я написав низку віршів, пісень і п'єс антигітлерівського змісту і, зрозуміло, їх можна вважати революційними, бо, звичайно ж, я виступав за повалення того уряду». Ця заява не викликала заперечень.

Брехт непогано володів англійською, але під час свідчень він користувався послугами перекладача, і така тактика дала йому змогу вести тонку мовну гру. Коли комітетники знаходили комуністичні ухили в рядках його віршів, перекладених англійською, він повторював їх для перекладача німецькою, який заново перекладав їх, і в такому перекладі вони звучали безвинно. Один комітетник прочитав англійською якийсь із революційних віршів Брехта й запитав, чи він його автор. «Ні, — відповів Брехт, — я написав вірш німецькою, і він дуже відрізняється». Ухильні відповіді письменника збили з пантелику комітетників: його ввічливість і визнання їхніх повноважень не дали їм приводу прискіпатися до нього.

Комітетникам вистачило годинного опитування. «Красно дякуємо, — сказав голова, — ви гарний приклад для інших свідків». Його не тільки відпустили, але й обіцяли підтримку в разі непорозумінь з імміграційною службою, яка могла затримати його з власних міркувань. Наступного дня Брехт назавжди покинув Сполучені Штати.

Тлумачення

Виклична поведінка Дев'ятнадцятьох із Голлівуда привернула до них симпатії громадськості, і через багато років їх було виправдано. Але

вони потрапили в чорні списки і втратили цінні роки продуктивної праці. З другого боку, Брехт свою неприязнь до членів комітету виявив непрямим способом. Він не міняв своєї віри і не зраджував своїх поглядів, свідчив коротко, ніби піддаючись, давав завуальовані відповіді й відверто маніпулював словами, які їм не вдалося заперечити, бо він висловлювався загадками. У результаті Брехт зберіг можливість і далі писати свої революційні твори (на відміну від тих, кого затримали або ув'язнили в США), тонко висміюючи комітет і його повноваження своєю квазіпокрою.

Пам'ятайте: людей, які роблять шоу зі своїх повноважень, легко одурити з тактикою капітуляції. Ваше відверте демонстрування підпорядкованості змушує їх відчувати власну значущість. Задоволені тим, що ви їх поважаєте, вони стають легкою мішенню для пізнішої контратаки або непрямих кпинів, як це зробив Брехт. Вимірюючи свою силу в часі, не жертвуйте довготерміновою маневреністю задля швидкої слави мученика.

Коли мимо їде великий пан, мудрий селянин низько вклоняється і тихо пукає.

Ефіопське прислів'я

Ключі до влади

У царині влади нам часто завдає клопоту те, що ми занадто реагуємо на дії ворогів і суперників. Така перебільшена реакція зумовлює проблеми, яких можна було б уникнути, якби ми були розважливіші. Це також породжує нескінченний ефект відбою, бо ворог, як у ситуації афінців із мілосцями, також реагує надмірно. Ми реагуємо насамперед інстинктивно, відповідаючи агресією на агресію. Але наступного разу, коли хтось вас зачепить і ви побачите, що збираєтеся відповісти тим самим, спробуйте таке: не чиніть опору і не завдавайте удару у відповідь, а поступіться, підставте другу щоку, підкоріться. Ви переконаєтеся, що часто в такий спосіб можна нейтралізувати супротивника: він сподівався і навіть чекав на силову відповідь, і тому ви захопили його зненацька, збентеживши тим, що не чинили опору. Піддаючись, ви насправді контролюєте ситуацію, бо ваша капітуляція — частина ширшого плану, мета якого — приспати супротивника, змусивши його повірити, що він переміг.

Суть тактики капітуляції в тому, що внутрішньо ви непохитні, а зовні — схилиєтеся. У ворогів пропадає привід для агресії, і вони збентежені. Навряд чи вони реагуватимуть більшим насильством, що вимагатиме вашої реакції. Натомість вам дають час і простір для планування контрзаходів, що можуть знищити ворогів. У битві розумного з брутальним і агресивним найкращою зброєю є така тактика. Вона справді вимагає самоконтролю: той, хто капітулює посправжньому, віддає свою свободу і може бути розчавлений приниженням від поразки. Слід пам'ятати, що ви лише *здаєте* капітуляцію, наче звір, що лише прикидається мертвим, аби врятувати шкуру.

Ми бачили, що інколи краще здатися, ніж битися: коли супротивник набагато сильніший і поразка неминуча, то ліпше здатися, ніж утекти. Втеча рятує ненадовго, і тоді агресор наздожене вас. А як здастися, дістанете нагоду обвитися навколо ворога і зблизька встромити в нього ікла з отрутою.

473 р. до н. е. давньокитайський Юе-ван Гоуцзянь зазнав нищівної поразки від вана У в битві під Фучжоу. Гоуцзянь хотів утекти, але радник порадив здатися і піти на службу до правителя У, отримавши таким чином можливість вивчити його і спланувати реванш.

Приставши на цю пораду, Гоуцзянь віддав переможцеві всі свої багатства і пішов працювати до нього простим робітником у стайні. Три роки він упадав перед правителем. Нарешті той переконався в його лояльності й дозволив повернутися додому. А Гоуцзянь усі три роки збирав інформацію і планував реванш. Коли У вразила страшна посуха і країну послабили заворушення, він, зібравши армію, вторгся в У та легко переміг. Отака сила стоїть за капітуляцією: вона дає час і гнучкість для планування нищівного контрудару. Якби Гоуцзянь утік, він утратив би свій шанс.

Коли в середині ХІХ століття зовнішня торгівля почала загрожувати незалежності Японії, японці взялись обговорювати, як узяти гору над іноземцями. Міністр Хотта Масайоші уклав 1857 року меморандум, що вплинув на майбутнє японської політики: «Отож я переконаний, що наша політика повинна полягати в укладанні дружніх альянсів, виряджанні кораблів до інших країн і веденні торгівлі, запозиченні кращого в іноземців для виправлення наших помилок, піклуванні про міць держави і її озброєння, поступовому підпорядкуванні чужоземців

нашому впливу, доки, зрештою, всі країни світу не пізнають благодать абсолютного спокою і на всій планеті не визнають нашу гегемонію». Це чудове застосування закону: вдавайтеся до капітуляції, щоб захопити ворога. Вивчайте його звичаї, поволі закрадайтеся до його душі, зовні наслідуйте його приклад, але плекайте в собі свою культуру. З часом ви переможете, бо, доки ворог уважає вас слабкими, менш вартісними і не вживає запобіжних заходів, ви використовуєте час, щоб наздогнати й обійти його. Така м'яка форма вторгнення через просочування часто найкраща, бо ворогові нема на що реагувати, готуватися, чинити опір. Якби Японія чинила силовий опір західному впливу, вона зазнала б руйнівного вторгнення, яке назавжди змінило б її культуру.

Капітуляція може дати можливість висміювати ворогів, повернути їхню силу проти них самих, як це зробив Брехт. У романі Мілана Кундери «Жарт», в основу якого покладено досвід автора, який перебував у чехословацькій виправній колонії, розповідається про те, як наглядачі організували естафету — тюремники проти в'язнів. Для охоронців це була нагода продемонструвати свою фізичну перевагу. В'язні знали, що від них чекають програшу, і тому вони вибрали покору: імітували надмірне виснаження, коли насправді ледь рухалися, пробігали кілька метрів і падали, шкутильгали, бігли дрібними швидкими кроками, тоді як охоронці мчали стрімголов. Узявши участь в естафеті і програвши її, в'язні виявили слухняність, але своєю «надмірною слухняністю» вони виставили задум наглядачів на посміховисько. Надмірна слухняність — капітуляція — показала зворотний бік тієї вищості. Опір викликав би насильницькі дії з боку в'язнів, і тоді вони уподібнилися б тюремникам. Надмірна покоря в'язнів виставила наглядачів на посміх. При цьому покарати в'язнів не було за що, бо вони виконали все, що їм було сказано.

Влада постійно перебуває в русі, бо ця гра за своєю природою плинна; це арена постійної боротьби, у якій зверхники майже завжди закінчують занепадом. Якщо ви тимчасово ослаблені, тактика капітуляції допоможе вам знову піднятися — вона маскує ваші амбіції, вчить вас терпеливості й самоконтролю, найпотрібнішим навичкам у цій грі, і надає вам найкращу позицію, аби скористатися занепадом гнобителя. Якщо втечете або відбиватиметесь — у перспективі ви не виграєте. Якщо здастесь — майже завжди переможете.

Образ: дуб. Дуб, який чинить опір вітру, одну за одною втрачає гілки, і, втративши захист, стовбур ламається. Дуб, який хилиться, живе довше, стовбур грубшає, коріння вростає глибше і стає чіпкішим.

Авторитетна думка: Ви чули, що сказано: око за око, зуб за зуб. А я вам кажу не противитися злому. І коли вдарить тебе хто у праву щоку твою, підстав йому й другу. А хто хоче тебе позиватиме й забрати сорочку твою, віддай і плаща йому. А хто силувати тебе відбути подорожнє на милю одну, іди з ним навіть дві (*Євангеліє від Матвія, 5:38—41*).

Зворотний бік

Мета капітуляції в тому, щоб урятувати себе до кращих часів, коли ви станете сильнішими. Людина капітулює, щоб уникнути мучеництва, проте, коли вже ворог затявся, — мучеництво єдиний вихід. Ба більше, якщо ви волієте померти, інші можуть здобути владу і надихнутися вашим прикладом.

І все таки мучеництво, тобто зворотний бік капітуляції, це заплутана і розпливчата тактика, а ще й жорстока, як агресія, з якою вона бореться. На кожного славетного мученика припадають тисячі інших, які не породили ні релігії, ні організували повстання, тож якщо мучеництво й гарантує певну владу, то відбувається це в непередбачуваний спосіб. Важливіше те, що вас уже поруч не буде, щоб насолодитися тією владою, якщо її здобудете. І взагалі, у мучениках є щось егоїстичне і зарозуміле, ніби їхні послідовники для них менше важать, ніж їхня власна слава.

Якщо влада йде від вас, краще не беріть до уваги зворотний бік цього закону. Дайте спокій мучеництву: терези свого часу почнуть схилитися у ваш бік, і треба вижити, щоб це побачити.

Закон 23. Зосередьте свої сили

СУДЖЕННЯ Бережіть силу та енергію, зосереджуючись на тому, що вам потрібно. Ви матимете більший успіх, якщо знайдете багату копальню й копатимете її глибше, ніж коли будете пурхати з копанки до копанки: інтенсивність краща за екстенсивність. Шукаючи ресурси влади, які сприятимуть вашому поступу, знайдіть основного патрона — хорошу корову, яка довго даватиме вам молоко.

Порушення закону

У Китаї на початку VI ст. до н. е. держава У почала війну проти сусідніх північних провінцій Чжунхуа. У була на підйомі, але в неї не було великої історії й цивілізації Чжунхуа, що протягом сторіч була центром китайської культури. Перемігши Чжунхуа, правитель У відразу підвищував свій статус.

ГУСКА І КОБИЛА

Гуска, що скубла на вигоні траву, вирішила образитися на кобилу, що паслася поруч, і засичала до неї: «Я, звичайно ж, шляхетніша і досконаліша істота, ніж ти, бо ти насправді можеш тільки одне. От я можу ходити по землі, як і ти, але в мене є ще й крила, які дають мені змогу злітати в повітря, а як схочу, можу плавати в ставках і озерах, освіжуватись у прохолодній воді. Мені подобається мати переваги птахів, риб і

чотириногих». На те кобила презирливо форкнула: «Ти й справді живеш у трьох стихіях, але пуття з тебе там мало. Звісно, ти літаєш, але твій політ такий важкий і незграбний, що тобі годі рівнятися із жайвором або ластівкою. Ти можеш плавати по плесу, але не здатна жити у воді, як риба. Ти не спроможна прогудуватися в цій стихії і, пливучи, не можеш схопити хвилю. А коли ти ходиш, радше катуляєш, перетинчастими лапками, то витягуєш довгу шию і сичиш на зустрічних, що викликає лише посміх у них. Визнаю, я справді створена лише для пересування по землі, але яка ж витончена моя постава! Які гарні в мене ноги! Які довершені у мене крижі! Яка в мене велика сила! Яка в мене разюча швидкість! Краще жити в одній стихії і щоб тебе шанували, ніж бути в усіх стихіях гускою!»

«Байки з творів Боккаччо і Чосера», упоряд. Джон Ейкін (1747—1822 рр.)

Війна почалася з гучних фанфар і кількох перемог, але незабаром поступ захлинувся. Перемога на одному фронті У лишала без прикриття армію на іншому. Перший міністр і радник правителя У Цзун-сую попередив, що у варварській державі Юе, на південь від них, починають помічати проблеми країни У і планують вторгнення. Правитель лише посміявся над такими страхами: ще одна велика перемога — і Чжунхуа належатиме йому.

490 р. Цзун-сую відправив свого сина до безпечного місця в державі Чу. Цим він натякнув правителеві, що не схвалює війну і боїться, що честолюбство і егоїзм правителя ведуть У до краху. Правитель потрактував це як зраду, накинувся на міністра, звинувачуючи його в нелояльності, і в нападі гніву наказав йому накласти на себе руки. Цзун-сую підкорився, але, перш ніж устроювати кинджал собі в груди, він вигукнув: «Вирви мені очі, правителю, і прикріпи їх на брамі У, щоб я побачив тріумфальний вхід Юе».

Як і передбачив Цзун-сую, через кілька років армія Юе ввійшла через брами У. Коли варвари оточили палац, правитель пригадав останні слова міністра і відчув, як вирвані очі покійника дивляться на його безчестя. Не в стані пережити ганьбу, правитель наклав на себе руки, «затуливши обличчя, щоб не зустрітися з докірливим поглядом свого міністра в іншому світі».

Тлумачення

Історія держави У — парадигма всіх імперій, які стали жертвою надмірних зазіхань. Сп'янілі від успіхів, з хворобливими амбіціями такі імперії розросталися до неймовірних розмірів — і все завершувалося крахом. Так сталося з давніми Афінами, які зазіхали на

далекий острів Сицилію і через це втратили імперію. Римляни розширили свою імперію, загарбавши величезні території; у результаті вони зробили країну вразливішою, збільшивши шанси нападу чергового племені варварів. Непотрібна експансія кинула імперію в забуття.

Щодо китайців, то доля держави У — елементарний урок того, що стається, коли розпорошують сили на кількох фронтах, коли нехтують віддаленими небезпеками заради щохвилинних здобутків. «Якщо вам нічого не загрожує, — вчить Сунь-цзи, — не треба воювати». Це фізичний закон: усе, що роздимається понад міру, неминуче руйнується. Розум не повинен блукати від мети до мети чи відволікатися на успіх, не зосереджуючись натомість на меті й пропорції. Силу має те, що зосереджене і пов'язане з минулим. Розпорошене, розділене загниває і падає додолу.

Дотримання закону

Родина банкірів Ротшильдів походила з непримітного єврейського гетто у Франкфурті в Німеччині. Суворі міські закони забороняли євреям збиратися за межами гетто, але євреї скористалися цим: закон зробив їх упевненими в собі, спонукаючи будь-що берегти власну культуру. Маєр Амшель був першим із Ротшильдів, хто наприкінці XVIII століття збив капітал, стягуючи борги. По-перше, він зблизився із впливовим аристократичним родом Турн-і-Таксис. Замість того щоб розширювати клієнтську базу, він став основним банкіром цих імперських князів. По-друге, Маєр не допускав до свого бізнесу аутсайдерів — лише своїх дітей і близьких родичів. Що більш згуртованою була родина, то могутнішою вона ставала. Незабаром бізнесом керували п'ятеро синів Маєра Амшеля. 1812 року на смертельній постелі він відмовився назвати головного спадкоємця, а натомість заповів синам продовжувати сімейну традицію — триматися разом, не піддаватися небезпекам розпорошення і не допускати до бізнесу аутсайдерів.

Щойно сини Маєра Амшеля стали до керма, вони вирішили, що ключем до більшого багатства буде участь у європейських фінансах, а не прив'язаність до однієї країни чи князя. Один із п'яťох братів, Натан, уже відкрив крамницю в Лондоні. 1813 року Джеймс переїхав

до Парижа. Амшель залишився у Франкфурті, Соломон осів у Відні, а молодший, Карл, подався до Неаполя. Об'єднавши зусилля, вони змогли зміцнити свій вплив на європейські фінансові ринки.

Така розширена мережа, зрозуміло, зробила Ротшильдів уразливими щодо тієї небезпеки, від якої застерігав їх батько: розпорошення, поділ, розкол. Вони уникли цієї небезпеки й утвердилися як найпотужніша сила в європейських фінансах і політиці, повернувшись до стратегії гетто — не приймати аутсайдерів, концентрувати власні можливості. Ротшильди запровадили найшвидшу кур'єрську систему в Європі, що дала їм змогу дізнаватися новини раніше за своїх конкурентів. Вони, власне, мали монополію на інформацію. Внутрішній зв'язок і листування велося на франкфуртському діалекті ідиш, іще й кодом, яким володіли тільки самі брати. Не було сенсу красти цю інформацію, бо ніхто не міг нічого втямити. «Навіть світлі голови серед банкірів губилися в лабіринті Ротшильдів», — визнав фінансист, який спробував проникнути в клан.

1824 року Джеймс Ротшильд вирішив, що час одружуватися. Для Ротшильдів це була важлива проблема, бо йшлося про допущення до клану аутсайдера, який міг би розкрити їхні секрети. Тому Джеймс вирішив знайти дружину всередині родини і вибрав дочку свого брата Соломона. Брати були в захваті — це блискуче вирішення їхніх проблем із одруженням. Вибір Джеймса перетворився на сімейну політику. Через два роки Натан видав свою дочку за сина Соломона. У подальші роки п'ять братів уклали вісімнадцять шлюбів між своїми дітьми, і з них шістнадцять — між двоюрідними братами і сестрами. «Ми — як годинниковий механізм: кожна деталь потрібна», — сказав якось брат Соломон. Як у годиннику, кожен компонент бізнесу працює злагоджено з усіма іншими. Внутрішня робота механізму не помітна для світу, який бачить лише рух стрілок. Тоді як інші багаті та впливові сім'ї назавжди зникали з обрію буремної першої половини ХІХ століття, кланові Ротшильдів удалося не лише зберегти, але й примножити свої неймовірні статки.

Остерігайтеся розпорошувати свої сили, постійно намагайтеся концентрувати їх. Геній вважає, що він може робити все, що роблять інші, але йому доведеться покутувати за всі непродумані витрати.

Йоганн Вольфганг Гете (1749—1832 рр.)

Тлумачення

Ротшильди з'явилися в дивний час. Вони походили з місцини, що не мінялася століттями, а жили в добу, що породила промислову революцію, Французьку революцію і низку руйнувань. Ротшильди берегли минувшину, протистояли схемам розпорошення й тому стали емблемою закону концентрації.

Найкращий приклад — Джеймс Ротшильд, який улаштувався в Парижі. За життя Джеймс бачив падіння Наполеона, реставрацію монархії Бурбонів, буржуазну монархію Орлеан, повернення республіки й, нарешті, інтронізацію Наполеона III. У цьому безладі із шаленою швидкістю змінювалися французькі стилі й мода. Джеймс, проте, не здавався пережитком минулого — він просто керував своєю родиною так, ніби гетто й далі жило в ній. Він підживлював внутрішню силу клану. Лише заякорившись у минулому, сім'я змогла процвітати серед хаосу. Концентрація була основою влади, багатства і стабільності Ротшильдів.

Найкраща стратегія — завжди бути достатньо сильним: спочатку взагалі, потім — у вирішальних пунктах... Немає вищого і простішого закону стратегії, ніж закон концентрації сили... Тобто перша засада така: дій із максимальною концентрацією.

«Про війну», Карл фон Клаузевіц (1780—1831 рр.)

Ключі до влади

Дедалі більший поділ став у світі пошестю — усередині країн, політичних груп, сімей, навіть окремих осіб. Ми всі перебуваємо в стані тотальної розпорошеності, не можемо зосередитися на чомусь одному, бо нас одразу тягне навсібіч. У світі рівень конфліктності тепер вищий, ніж будь-коли, і ми впустили все це в наше власне життя. Зарадити цьому можна зануренням у себе, у минуле, у більш концентровані форми думки й дії. Як писав Шопенгауер: «Інтелект — це потужність інтенсивності, а не потужність екстенсивності». Наполеон знав важливість концентрації сил біля слабого місця ворога — у цьому був секрет його успіхів на полі бою. Націленість на задум, повна концентрація на меті й застосування цих якостей проти людей

менш зосереджених, збентежених — така стріла завжди влучить у ціль і здолає ворога.

Казанова пов'язував свій життєвий успіх зі здатністю зосередитися на одній цілі й посуватися до перемоги. Саме його вміння цілком віддаватися жінкам, яких жадав, робило його невідпорним спокусником. Протягом тих тижнів або місяців, коли одна з цих жінок перебувала на його орбіті, він про інших і не думав. Коли його ув'язнили у свинцевій в'язниці Пйомбі у Венеції, звідки ніхто не міг утекти, він день у день зосереджувався на одному — на втечі. Його не вибивало з колії переведення до іншої камери, що означало змарнування місяців, витрачених на підкопування. Він робив своє і, врешті, втік. «Я завжди вірив, — писав він згодом, — що коли людині щось спаде на думку, і вона тільки цим переймається, то, попри всі труднощі, обов'язково досягне успіху. Ця людина стане великим візиром або Папою».

Зосередьтеся на одній меті, одному завданні й домагайтеся успіху. У світі влади ви постійно потребуватимете допомоги оточення, зазвичай впливовішого за вас. Дурень пурхає від однієї людини до іншої, вважаючи, що виживе, коли поширюватиме себе поза ними. Проте за законом концентрації можна зберегти багато енергії та отримати більше влади, якщо прилучитися до одного потрібного джерела. Учений Нікола Тесла сам довів себе до краху, бо вірив, що збереже свою незалежність, якщо не служитиме одному панові. Він відмовив навіть Джону Пірпонтю Моргану, який запропонував вигідний контракт. Урешті-решт, «незалежність» Тесли означала, що він міг не залежати від одного патрона, а насправді йому довелося догоджати десяткам інших. З роками він зрозумів свою помилку.

Усі видатні художники й письменники Відродження боролися з цією проблемою, але найбільше — письменник XVI століття П'єтро Аретіно. Протягом свого життя Аретіно потерпав від принизливої необхідності догоджати то одному, то другому князеві. Нарешті це йому набридло, і він вирішив домогтися прихильності Карла V, обіцяючи служити імператорові своїм пером. Він отримав свободу завдяки своїй відданості одному джерелу влади. Мікеланджело знайшов свою свободу завдяки Папі Юлію II, Галілей — Медічі.

Власне, патрон цінує відданість і починає залежати від ваших послуг. З часом пан починає прислужувати своєму рабові.

Нарешті, сама влада існує в концентрованих формах. У будь-якій організації віжки перебувають у руках невеликої групи людей. І часто це зовсім не титуловані особи. У владних іграх лише дурень творить зайвий шум і рухи, але не зосереджується на цілі. Треба спочатку з'ясувати, хто біля керма, хто, як режисер, стоїть за лаштунками. Як виявив Рішельє на самому початку свого сходження на вершину французького політикуму на початку XVII століття, у владі порядкував не король Луї XIII, а його мати. І Рішельє тоді прилучився до неї і злетів до самої вершини влади. Важливо знайти живильне джерело — і вам на все життя забезпечені і статки, і влада.

Образ: стріла. Не можна однією стрілою влучити у дві цілі. Якщо ви подумки не зосередилися, то не поцілите ворогові в серце. Думка і стріла мають злитися в одне ціле. Лише за такої ментальної і фізичної концентрації ви влучите стрілою в ціль — у серце.

Авторитетна думка: Цінують інтенсивність більше, ніж екстенсивність. Досконалість спирається на якість, а не кількість. Завдяки лише масштабам неможливо вивищитися над посередністю. Нещастя людей із широкими загальними інтересами полягає в тому, що, полюючи на кількох зайців одразу, вони не впольовують жодного. Інтенсивність дарує винятковість і у великих справах робить героями (*Бальтасар Грасіан*).

Зворотний бік

У концентрації є свої небезпеки: трапляється, що правильнішою тактикою є розпорошення. Змагаючись із націоналістами за владу в Китаї, Мао Цзедун і комуністи вели затяжну війну на багатьох фронтах, і їхньою основною зброєю був саботаж і пастки. Розпорошення часто вигідне слабшій стороні — це, власне, основний принцип партизанської війни. Якщо треба битися із сильнішою армією, концентрація сил тільки зробить вас зручнішою мішенню, і тоді краще розпорошитися на теренах, увівши ворога в оману невловимістю своєї присутності.

Прилучення до одного джерела влади небезпечно насамперед тим, що, коли ця особа помре, піде з посади, потрапить у неласку, ви постраждаєте. Так сталося з Чезаре Борджіа, який черпав свій вплив від батька — Папи Олександра VI. Саме Папа дав синові армію, з якою

той воював в ім'я батька. Коли Олександр раптово помер (імовірно, від отруєння), на Чезаре теж можна було поставити хрест. Він із роками нажив забагато ворогів, а батькової підтримки більше не було. Якщо вам знадобиться захист, то часом варто скористатися кількома джерелами влади. Це особливо доцільно під час руїни й радикальних змін, або коли у вас дуже багато ворогів. Що більшій кількості патронів і панів ви служите, то менше ризикуєте, коли один із них позбудеться влади. Навіть якщо ви зосередитеся на одному джерелі влади, однаково слід подбати про обережність і підготуватися до дня, коли вашого пана або патрона при владі не буде.

І нарешті, якщо ви понад міру переймаєтеся лише одним задумом, можете стати занадто нудним, особливо в мистецтві. Художник доби Відродження Паоло Учелло настільки захопився перспективою, що його твори здавалися штучними і позбавленими життя. А от Леонардо да Вінчі цікавився всім — архітектурою, живописом, військовою наукою, скульптурою, механікою. Його сила — у його багатоманітності. Проте такі генії трапляються рідко, а решті краще вдаватися до інтенсивності.

Закон 24. Удавайте досконалого лестуна

*СУДЖЕННЯ*Справжній лестун процвітає у світі, де все обертається навколо влади і політичної кмітливості. Він опанував мистецтво двоєдушності: лестить, піддається зверхникам та витончено й ухильно зміцнює свою владу над іншими. Вивчайте і застосовуйте закони запопадливості — і вашому кар'єрному росту не буде меж.

ДВА СОБАКИ

Дворовий, вірний пес
Трудяга Рекс,
Який на панській службі ревно ніс свій хрест,
Побачив давнішню свою знайомку, —
Жужу, у завитках болонку,
На пуховій м'якій подушці, на вікні.
До неї, лащачись, ге до рідні,
Від зрушення Рекс ледь не плаче,
І під вікном,
Скавчить, вихля хвостом,
До неї скаче.
«Ну, що, Жужутко, як живеш,
Відтоді як пани тебе в хороми взяли?
А згадуєш, як ми удвох голодували?
Яку ти службу тут несеш?» —
«Гріх нарікати мені, — Жужутка кокетує, —

Добродій мій в мені душі не чує;
Живу у розкоші й добрі,
І їм, і п'ю я на сріблі;
Пустую з паном, а набридне — граю з пані,
Валяюся на килимах, сплю на дивані.
Ти як живеш?» — «Я що, — з журбою Рекс —
Хвіст долу батогом і очі до небес, —
Живу як і раніш: терплю і холод,
І голод, вартую дім хазяїна й гольцем
Тут попідтинню сплю і мокну під дощем;
А зазирну на мить до лаї,
То й прочуханку переймаю.
Та ти ж чим трафила в життя таке?
Була ж щеня — мале й слабке.
Між тим, як я зі шкіри пнуся марно?
Чим служиш ти?» — «Чим служиш! От прегарно! —
Шпиґа його Жужу, —
На задніх лапках я ходжу».

Багато хто талан знаходить

Лиш в тім, що хороше на задніх лапках ходить.

І.А. Крилов (1768—1844 рр.), переклад А. Присяжнюка(У вид.: Зб. «Байки дідуся Крилова». Шкільна бібліотека: <http://h.ua/story/69888/>)

Надвірні

Це факт людської природи, що структура двірського товариства формується навколо влади. У минулому двір збирався навколо правителя і мав багато функцій: крім розважання можновладця, це був спосіб закріпити ієрархію королівства, нобілітету і правлячих класів, а також тримати нобілів у підпорядкованому стані й поблизу володаря, щоб вони лишались у полі зору. Двір служить державцеві багатьма способами, але насамперед він прославляє повелителя, даючи йому мікрокосм, який усіляко йому догоджає.

Бути надвірним — небезпечна гра. Арабський мандрівник ХІХ століття, перебуваючи при дворі в Дарфурі (сучасний Судан), повідомляв, що надвірні там мали повторювати все, що робив султан: якби його поранили, то і їм довелось б заподіяти собі таку ж рану, якщо він падав із коня на полюванні — падали й вони. Така мімікрія була при дворах у всьому світі. Найбільшою небезпекою було не догодити правителеві — один хибний рух загрожував смертю або вигнанням. Успішний царедворець мав бути канатоходцем: догоджати,

але в міру, коритися, але й виокремлюватися серед інших надвірних, проте занадто не пнутись, аби правитель не почувався незатишно. Великі вельможі в історії досконало володіли наукою маніпулювання людьми. Вони дають змогу королям відчутти свою владу і примушують їх боятися всіх інших. Вони — маги видимості, бо знають, що при дворі по одежі людину стрічають. Видатні царедворці — граціозні та ввічливі, їхня агресивність завуальована. Ці майстри слова ніколи не скажуть зайвого, маніпулюючи компліментами і прихованими образами. Вони — магніти насолоди: люди запобігають перед ними, бо вони вміють догоджати, але самі вони ні перед ким не запобігають і не принижуються. Видатні царедворці стають фаворитами королів і користуються відповідними привілеями. Нерідко вони мають більшу владу за повелителів, бо вміють віртуозно посилювати свій вплив. Сьогодні багато хто недооцінює придворне життя, як пережиток минулого, історичний курйоз. Як писав Мак'явеллі, вони міркують так, «ніби небо, сонце, стихії та люди змінили порядок своїх починань і влади, і вже не такі, як за давнини». Сьогодні може не бути короля-сонця, але досі безліч людей вірить, що сонце обертається навколо них. Королівського двору як такого вже нема або він має менший вплив, але двори й царедворці залишилися, бо влада не зникла. Надвірних тепер рідко примушують падати з коня, але закони, що регулюють двірську політику, вічні, як і закони влади. Тож треба ще багато чого навчитися в знаменитих царедворців минулого і сьогодення.

Закони надвірної політики

Уникайте хвальби. Вихвалитися чи привертати до себе і своїх дій забагато уваги — уже нерозважливо. Що більше ви розповідаєте про свої звершення, то більше викликаєте підозри. Ви також викликаєте у зверхників заздрість, що веде до зради. Будьте дуже обережні, галасуючи про свої досягнення, і менше говоріть про себе, а більше — про інших людей. Скромність назагал дуже бажана.

Виявляйте безтурботність. Ніколи не показуйте, що занадто багато працюєте. Ваш хист має здаватися чимось природним, легким, і тоді люди вважатимуть вас генієм, а не працеголіком. Навіть коли над чимось треба добряче попотіти, нехай ваших зусиль не буде видно —

люди не люблять дивитися на тяжку працю, що є різновидом показухи. Їм приємніше захоплюватися тим, як вишукано ви все завершили, ніж дивуватися, чому це потребувало стільки праці.

Не перебирайте з підлабузництвом. Може скластися враження, ніби вашим зверхникам замало підлабузництва, але навіть щось дуже гарне знецінюються, коли його забагато. Та й у зверхників це викликає підозру. Навчіться підлещуватися непрямолінійно: наприклад, применшуйте свій внесок, щоб зверхник здавався кращим за вас.

Подбайте, щоб вас помітили. При дворі Луї XIV з-поміж інших вирізнявся той, кого помітив король. Це завдання потребує неабиякої вправності. Спершу зверніть увагу на свій зовнішній вигляд, а тоді акуратно створюйте власний стиль та імідж.

Пристосуйте свій стиль і мовлення до того, з ким маєте справу.

Хибна віра в те, що всі рівні і що з усіма можна говорити й поводитись однаково. Нижчі за рангом сприймуть це як поблажливість і матимуть рацію, а вищі образяться, хоча й не покажуть цього. Вам слід змінювати стиль і спосіб висловлювання, орієнтуючись на співрозмовника. Ідеться не про брехню, а про гру, а гра — мистецтво, а не дар Божий. Навчіться цьому. Ніколи не вважайте, що ваші критерії поведінки і судження — універсальні. Невміння адаптуватися до іншої культури тільки зашкодить вам.

Не приходьте з поганими новинами. Король страчує гінця, що прийшов із поганими вістями. Це кліше, але в ньому є раціональне зерно. Ви маєте боротися і, якщо треба, обманювати та викручуватися, аби напевно доля вістуна поганих новин спіткала радше вашого колегу, а не вас. Приходьте тільки з гарними новинами, і ваш підхід потішить пана.

Не вдавайтеся до панібратства зі зверхником. Йому потрібний не підлеглий-приятель, а підлеглий. Ніколи не ставтеся до нього запанібрата, бо це його прерогатива. Якщо він вирішить спілкуватися з вами на цьому рівні, будьте обережно товариськими. В іншому разі дистанційуйтеся і чітко позначте цю дистанцію між вами.

Ніколи прямо не критикуйте зверхників. Здавалося б, що це очевидна річ, але іноді критика необхідна — якщо промовчите або не порадите щось, можуть з'явитися інші ризики. Треба навчитися радити й критикувати в непрямий спосіб і ввічливо. Обміркуйте свої слова

двічі й тричі, доки не переконаєтеся, що вони достатньо обтічні. Помиляйтеся лише в бік більшої вишуканості й люб'язності.

Будьте помірковані, коли просите зверхника про послугу. Ніщо так не дратує зверхника, як необхідність відмовляти прохачеві. Це викликає почуття провини й образи. Звертайтеся з проханнями якомога рідше і знайте, коли зупинитися. Замість того щоб ставати прохачем, краще здобути його довіру, і він сам усім вас наділить. Найважливіше: не звертайтеся з проханнями від імені інших людей, передусім — від імені друзів.

Ніколи не висміюйте зовнішній вигляд або смак свого зверхника. Меткий дотеп і схильність до гумору — необхідні якості гарного надвірного, а часом доречна і вульгарність. Однак уникайте жартів із приводу зовнішнього вигляду або смаку можновладців, бо вони дуже до цього чутливі. Не робіть цього навіть звіддалік. Інакше вириєте собі могилу.

Не будьте надвірним циніком. Радійте успіхам інших. Якщо ви постійно критикуєте колег або підлеглих, то частково це позначиться і на вас: скрізь, куди ви підете, критика висітиме хмарою над вами. Ви дратуватимете людей. Парадоксально, але, стримано схвалюючи досягнення інших, ви привертаєте увагу до себе. Здатність виявляти ніби щирий подив і захоплення — рідкісний хист, але його й досі дуже цінують.

Умійте поглянути на себе збоку. Дзеркало — дивовижний винахід, без нього ви постійно грішили б проти краси і декору. І вам для ваших дій теж потрібне дзеркало. Таким відбиттям можуть бути слова людей про те, що вони у вас бачать, але цей метод не дуже надійний: ви мусите самі собі бути дзеркалом, привчаючи свій розум бачити себе збоку. Ви поводитесь як підлабузник? Надто прагнете догодити? Вам обов'язково потрібна увага? Погляньте-но на себе збоку — і уникнете численних прорахунків.

Керуйте своїми почуттями. Як актор у великій п'єсі, ви маєте навчитися плакати і сміятися, коли треба. Ви повинні вміти приховувати гнів і розчарування, удавати задоволення і згоду. Опануйте свою міміку. Якщо хочете, назвіть це оманною, але, коли ви в такі ігри не граєте й завжди прагнете бути чесними і принциповими, не нарікайте, якщо інші вважатимуть вас неприємними і пихатими.

Будьте на вістрі часу. Легка афектація минулої доби може мати вигляд чарівний, якщо йдеться про період років із 20 тому, а от десятирічна мода видається смішною — хіба що вам подобається роль двірського блазня. Ваш дух і спосіб мислення мають відповідати своєму часу, навіть якщо він вам не до вподоби. Але якщо ви будете надто великим поступовцем, вас ніхто не зрозуміє. Не дуже гарна ідея занадто висуватися наперед — краще вдавати, що вам не байдужий дух часу.

Будьте джерелом задоволення. Це принципово. Очевидний закон людської природи — втеча від усього неприємного і позбавленого смаку, а от чарівність і обіцянка насолоди ваблять нас, як вогонь нетлю. Станьте полум'ям — і досягнете вершини. У житті дуже багато неприємного, а приємність рідкісна, і через це ви будете всім потрібні, як їжа і питво. Це може здатися очевидним, але очевидне дуже часто ігнорують або не цінують. І тут є певна градація: не кожний здатний грати роль фаворита, бо не кожному властивий шарм і дотепність. Але всі ми можемо в разі потреби притлумити свої погані риси.

Людина, яка знає життя двору, контролює свої жести, очі та обличчя; вона глибока і непроникна, приховує невдачі, посміхається ворогам, стримує дратливість, маскує пристрасті, приборкує серце, говорить і діє наперекір своїм почуттям.

Жан де Лабрюєр (1645—1696 рр.)

Сцени з надвірного життя: зразкові вчинки й фатальні помилки

Сцена I

Наставником і ментором Олександра Македонського, завойовника Середземномор'я і Середнього Сходу до самої Індії, був великий Аристотель. Протягом усього короткого життя великий воїн був відданий філософії і вченню свого вчителя. Якимось він поскаржився Аристотелю, що в тривалих кампаніях поруч немає нікого, з ким він міг би обговорювати філософські питання. Аристотель у відповідь запропонував йому взяти із собою Каллісфена, колишнього свого учня і здібного самостійного філософа.

Аристотель навчав Каллісфена майстерності царедворця, але юнак потай кепкував над тим. Він вірив у чисту філософію, неприкрашені слова, у те, що слід говорити тільки щирю правду. Якщо Олександр так любить науку, думав Каллісфен, то він не заперечуватиме проти його відвертих думок. Під час однієї великої кампанії Олександра Каллісфен був надто відвертий, і Олександр стратив його.

Тлумачення

При дворі чесність — гра в дурня. Не занурюйтесь у себе настільки, аби вважати, що зверхникові до вподоби, як ви його критикуєте, хоча це може бути й щира правда.

Сцена II

На початку правління династії Хань, 2000 років тому, китайські вчені уклали серію писань під назвою «21 історія», що включала офіційний опис кожної династії: історія, статистика, дані переписів і військові хроніки. Кожна історія містила розділ «Незвичайні події», і в ньому, крім переліку землетрусів і повеней, трапляються описи таких чудернацьких істот і явищ, як двоголові вівці, гуси, що літають задом наперед, зірки, які раптово змінюють своє розташування на небі тощо. Землетруси можуть підтверджуватись історично, але монстрів і природні дива помістили туди, очевидно, навмисно. Що б воно означало?

Китайського імператора вважали більшим, ніж звичайна людина, — він був силою природи. Його імперія була центром усесвіту, і все оберталось навколо нього. Він утілював досконалість світу. Критика його або його дій прирівнювалася до критики божого ладу. Ні царедворець, ні міністр не наслідувалися висловити імператорові хоч який застереження. Але імператори могли помилятися, через що потерпала держава. Єдиним способом висловити застереження було включення до двірських хронік опису природних див. Імператор почитає в літописі про гусей, що летять задом наперед, і місяці поза своєю орбітою і зрозуміє, що це пересторога. Його дії розбалансовували космос і потребували виправлення.

Тлумачення

Для китайських надвірних важко було придумати, у який спосіб давати поради імператорові. З плином часу тисячі з них загинули, намагаючись давати поради або попереджати владаря. Щоб бути безпечною, критика має бути непрямною, але якщо вона буде надто обтічна, на неї не звернуть уваги. Рішенням стали хроніки: не називайте джерело критики, нехай порада звучить безсторонньо, і нехай імператор сам збагне складність ситуації.

Ваш зверхник уже не центр космосу, але й досі уявляє, що все обертається навколо нього. Коли ви його критикуєте, він бачить перед собою критика, а саму критику не сприймає. Як і китайські царедворці, ви маєте знайти спосіб, аби вас не було видно за пересторогою. Удавайтеся до символів та інших непрямих способів змалювання потенційних проблем, не підставляючи при цьому себе.

Сцена III

На початку своєї кар'єри французький архітектор Жуль Мансар отримав замовлення спроектувати дрібні прибудови до Версалю для короля Луї XIV. Для кожного проекту він креслив свої плани, підганяючи їх під інструкції Луї. Потім подавав їх його величності. Сен-Сімон так описував манеру Мансара спілкуватися з королем: «Він умів показувати королю плани, які навмисно містили якісь хиби, зазвичай ішлося про сади, які не були спеціальністю Мансара. Король, як і припускав Мансар, відразу ж указував пальцем на слабе місце і казав, що треба виправити; тієї миті Мансар привселюдно скрикував, що він ніколи б не помітив проблему, якби не король. Мансар у захваті визнавав, що поряд із королем він лише недолугий учень». Знов і знов удаючись до цього методу, Мансар у 30 років одержав престижне королівське замовлення. Хоча він був не настільки талановитий і досвідчений, як багато інших французьких архітекторів, саме він мав узятися до розширення Версалю. Відтоді Мансар став королівським архітектором.

Тлумачення

Замолоду Мансар бачив багато королівських майстрів на службі в Луї XIV, які втрачали свої місця не через брак хисту, а через грубі помилки

у світській поведінці. Мансар такої помилки не припуститься. Він завжди хотів, щоб Луї думав про себе краще, і тому прилюдно підживлював марнославство короля.

Не уявляйте собі, буцімто важливі лише вміння і хист. При дворі мистецтво надвірного важливіше за хист. Не варто приділяти так багато уваги своїм студіям, занедбуючи вміння світської поведінки. А найвище вміння — допомогти зверхникові здаватися талановитішим за його оточення.

Сцена IV

Жан-Батист Ізабе став неофіційним художником двору Наполеона. Під час Віденського конгресу 1814 року, коли переможений Наполеон перебував у неволі на острові Ельба, учасники конгресу, які мали вирішувати долю Європи, запросили Ізабе, щоб увічнити цю історичну подію на епічному полотні.

Щойно Ізабе прибув до Відня, його відвідав Талейран, головний французький переговорник. Беручи до уваги свою роль у нарадах, пояснив державець, він вважає, що має бути в центрі композиції. Ізабе радо погодився. За кілька днів до художника завітав представник Англії герцог Велінгтон і сказав приблизно те саме, що й Талейран. Дуже ввічливий Ізабе погодився, що великий герцог справді має бути центром уваги.

Повернувшись у студію, Ізабе обдумав дилему. Якщо він когось із них поставить у центр композиції, то може статися дипломатична незгода, почнуться образи в той час, коли мир і злагода критично важливі. Урешті-решт, коли врочисто відкрили картину, і Талейран, і Велінгтон були пошановані й задоволені. На картині була величезна зала, заповнена дипломатами й політиками з усієї Європи. З одного боку до зали входить герцог Велінгтон, і всі очі спрямовані на нього — він у центрі уваги. А в центрі картини тим часом сидить Талейран.

Тлумачення

Часом дуже важко задовольнити зверхника, але треба бути геніальним царедворцем, щоб задовольнити відразу двох панів. Такі труднощі доволі часті в житті надвірного: приділяючи увагу одному можновладцеві, він викликає невдоволення в іншого. Треба безпечно

проплисти між Сциллою і Харибдою. Зверхники мають отримувати своє. Уникайте того, щоб догоджати одному, викликаючи невдоволення в іншого.

Сцена V

Джордж Браммел, також відомий як Красунчик Браммел, наприкінці 1700-х років виокремлювався з-поміж інших завдяки винятковій елегантності свого вигляду, популяризації пряжки на черевиках (цю моду відразу запозичили всі денді) і дивовижному володінню мовою. Його лондонський будинок був модною пам'яткою міста, а сам Браммел — законодавцем моди. Якщо йому не подобалося чиясь взуття, людина негайно викидала його й купувала те, що носив він. Він удосконалив мистецтво зав'язування краватки; казали, що лорд Байрон провів багато вечорів біля свічада, намагаючись розгадати секрет вузлів краваток Браммела.

Одним із найбільших шанувальників Браммела був принц Вельський, який теж уважав себе модником. Браммел став наближеним до двору принца (і отримав королівський пенсіон) і незабаром так повірив у власний авторитет, що почав кпити з повноти принца, називаючи його Біг Беном. Оскільки стрункість була важливою рисою для денді, жарт був достоту нищівним. Якось за обідом, коли слуги забарилися з черговою стравою, Браммел звернувся до принца: «Подзвоніть-но, Біг Бене». Принц подзвонив, але, коли з'явився слуга, він наказав йому вивести Браммела за двері й ніколи більше його не впускати.

Попри немилість принца, Браммел і далі поводився зарозуміло. Без патронату принца він загруз у страшних боргах, проте зберігав бездоганні манери, але незабаром всі його покинули. Він помер у жалюгідних злиднях, забутий і божевільний.

Тлумачення

Убивча дотепність Красунчика Браммела здобула йому прихильність принца Вельського. Але навіть йому, законодавцеві смаку і стилю, не минулися жарти про вигляд принца, особливо висловлені прямо. Ніколи не жартуйте з приводу повноти людини — особливо коли це ваш зверхник. Історія знає випадки, коли притулки наповнювалися людьми, котрі отак жартували зі своїх зверхників.

Сцена VI

Папа Урбан VIII хотів залишитися в пам'яті людей як здібний поет, хоча, на жаль, був посереднім віршувальником. У 1629 році герцог Франческо д'Есте, знаючи про літературні амбіції Папи, відрядив до Ватикану послом поета Фульвіо Тесті. В одному з листів Тесті до герцога пояснено, чому йому випала така честь: «Коли обговорення закінчилося, я колінкував перед ним на прощання, але Його Святість подав мені знак і пішов до іншого приміщення, де він спав; там, підійшовши до столика, узяв із нього жмуток паперів і, з усмішкою повернувшись до мене, промовив: «Ми хочемо запропонувати увазі Вашої Світлості деякі наші твори». І він прочитав мені дві довгі оди в стилі Піндара, одна з яких вихваляла Пресвяту Діву, а друга — графиню Матильду».

Нам достеменно не відомо, що думав Тесті про ці поеми, бо йому було небезпечно вільно висловлювати власну думку навіть у листі. Але він вів далі: «Я, згідно з настроєм, коментував кожен рядок і хвалив, а потім, поцілувавши пантофлю Його Святості за такий незвичайний вияв благовоління [читання віршів], я пішов». Через кілька тижнів, коли сам герцог відвідав Папу, він зміг зачитувати кілька його віршів, розхваливши їх настільки, що Папа «радів до нестями».

Тлумачення

У питаннях смаку не стримуйтеся в улещуванні володаря. Смак — одна з найбільш чутливих частин нашого еґо. Ніколи не піддавайте сумніву смак зверхника — його вірші довершені, одяг бездоганний, а манери — взірцеві.

Сцена VII

Якось по обіді Чжао, давньокитайський правитель із династії Хань (358—333 рр. до н. е.), заснув у палацових садках. Надвірний хранитель корони, основним обов'язком якого було наглядати за головним убором правителя, проходив садком і побачив повелителя, який спав без халата. Ставало прохолодно, і хранитель корони вкрив володаря власним халатом і пішов собі геть.

Коли Чжао прокинувся і побачив халат, що прикривав його, він запитав у своїх наближених: «Хто мене вкрив?» Вони відповіли: «Хранитель корони». Чжао викликав до себе офіційного хранителя халата і покарав його за нехтування своїми обов'язками. Він також викликав хранителя корони і стяг йому голову.

Тлумачення

Не переступайте межі своїх обов'язків. Робіть належне якомога краще, але не більше. Це поширена помилка — думати, що робити більше — це робити краще. Не добре показувати, як тяжко ви працюєте, бо тоді видаватиметься, що ви хочете приховати якусь ваду. Люди починають щось підозрювати, коли ви робите щось, що вам не загадували. Якщо ви хранитель корони — охороняйте корону. А надлишки енергії прибережіть до того часу, коли ви не при дворі.

Сцена VIII

Якось для розваги італійський художник доби Відродження Фра Філіппо Ліппі (1406—1469) разом із друзями відплив вітрильником із Анкони. У морі їх захопили дві мавританські галери; їх закували в кайдани, доправили до Барбарії й продали в рабство. Півтора року Філіппо гарував, не сподіваючись уже повернутися до Італії. Кілька разів Філіппо бачив, як повз проходив його рабовласник, і якось вирішив вугіллям із вогнища намалювати портрет чоловіка. Усе ще в кайданах, він знайшов білий мур і намалював у повен зріст рабовласника в мавританському вбранні. Власник невдовзі почув про це, бо в тому краї ніхто доти не бачив такої вправності в малюванні; це здавалося дивом, даром Божим. Портрет так сподобався хазяїнові, що він негайно звільнив Філіппо і дав йому при дворі роботу. Усі відомі люди Барбарії приходили подивитися на чудові барвисті портрети, які Фра Філіппо продовжував створювати, і, нарешті, вдячний за честь, що йому випала, власник Філіппо безпечно повернув митця до Італії.

Тлумачення

Усіх нас, хто наймитує, у той чи інший спосіб брали в полон пірати й продавали в рабство. Але, подібно до Фра Філіппо, кожен із нас має

якийсь дар, хист, здібність робити щось краще за інших. Подаруйте панові свій хист — і вас виокремлять серед інших надвірних. Нехай успіхи, якщо треба, підуть панові, бо це ж ненадовго: використайте його як спосіб виявити свій хист — і, врешті-решт, купите собі звільнення з неволі.

Сцена ІХ

Альфонс І Арагонський мав слугу, який розповів королю, що минулої ночі бачив сон: Альфонсо подарував йому зброю, коней і вбрання. Альфонсо був людиною щедрою і заможною і подумав, що буде втішно, якщо сон збудеться, і тут-таки дав усе це слугі. За деякий час той самий слуга сказав Альфонсо, що знову бачив сон — цього разу король дарував йому чималу купу золотих флоринів. Король посміхнувся і відповів: «Надалі не вір снам, вони брешуть».

Тлумачення

У ситуації з першим сном слуги Альфонсо панував над ситуацією. Справджуючи сон, король діяв ніби як Бог, у м'якій та гумористичній манері. А от у ситуації з другим сном уже ніякої магії вже не було — просто слуга вдався до огидного шахрайства. Не напитуйте собі забагато і знайте, коли зупинитися. Дарувати — це прерогатива пана. Не давайте йому шанс відхилити ваше прохання. Краще здобути милість, заслуживши її, а не випрохувати.

Сцена Х

Знаменитий англійський пейзажист Джозеф Меллорд Вільям Тернер (1775—1851) був відомий як колорист, який поєднував яскравість із переливчастістю. Колір на його полотнах настільки вражав, що інші художники не хотіли, аби його роботи висіли поруч із їхніми. Художник сер Томас Лоренс якимось чином побачив картину Тернера «Кельн», що на виставці висіла поміж двома його власними полотнами. Лоренс із гіркотою поскаржився власникові галереї, який йому відповів, що чийсь полотно мусить висіти поряд із творами Тернера. Але Тернер почув скаргу Лоренса і до відкриття виставки приглушив тони яскраво-золотого неба «Кельна», зробивши його

таким тьмяним, як і барви на картинах Лоренса. Друг Тернера, побачивши це, вигукнув: «Що ти накоїв!» «Ну, бідолаха Лоренс здавався таким нещасним, — відповів Тернер. — До того ж це просто сажа. Після виставки я все змию».

Тлумачення

Багато клопотів царедворця пов'язані з паном, як, до речі, і більшість небезпек. Проте було б помилково вважати, що тільки пан визначає вашу долю. Ваші товариші й підлеглі також до неї причетні. Двір — це рагу з образ, страхів і сильних заздрощів. Вам слід погамувати всіх, хто потенційно може вам зашкодити, переадресувати їхні образи й заздрість іншим.

Як непересічний надвірний, Тернер знав, що його таланти і слава залежать як від колег-художників, так і від дилерів і патронів. Скільки знаменитих стали жертвами заздрих колег! Краще тимчасово приглушити свій блиск, ніж страждати від стріл заздрості.

Сцена XI

Вінстон Черчилль був художником-аматором, і після Другої світової війни колекціонери зацікавилися його картинами. Американський видавець Генрі Люс, засновник часописів «Тайм» і «Лайф», мав на стіні свого нью-йоркського офісу пейзаж Черчилля.

Якось під час поїздки по Сполучених Штатах Черчилль відвідав Люса в його офісі, і вони обоє задивилися на картину. Видавець зауважив: «Гарна картина, але, на мій погляд, у ній бракує чогось на передньому плані... ну, скажімо, овечок». Наступного дня Люсові зателефонував секретар Черчилля з проханням переслати картину до Англії. Люс так і зробив, потерпаючи, що, мабуть, образив колишнього прем'єр-міністра. Проте через кілька днів картина повернулася до Люса, але в ній дещо змінилося: тепер на передньому плані мирно паслася самотня вівця.

Тлумачення

За своїм суспільним статусом і славою Черчилль був на дві голови вищий за Люса, але той теж був впливовою людиною. Отже, чому

зауваження американського видавця викликало в Черчилля побоювання? Нащо прислухатися до критики дилетанта?

Двір — тобто весь світ дипломатів і міжнародних державців, а також журналістів, які запобігають перед ними, — це місце взаємозалежності. Ображати впливових людей чи дошкуляти їм, критикуючи їхній смак, нерозважливо, навіть якщо вони нижчі за своїм статусом або на одному рівні з вами. Якщо така людина, як Черчилль, може не образитися на критику такого чоловіка, як Люс, то Черчилль — незрівнянний надвірний. Отже, імітуйте Черчилля — домальовуйте овечку. Завжди корисно грати роль послужливого двірського, навіть якщо у вас немає пана.

Поведінка при дворі — досить делікатна гра: застереження

Талейран був неперевершеним надвірним, особливо на службі у свого пана — Наполеона. Коли вони тільки познайомилися, Наполеон побіжно зауважив: «Днями я завітаю до вас на ланч». У Талейрана був будинок в Отей на околиці Парижа. «Матиму за честь, *mon général*, — відповів міністр. — І, оскільки мій будинок недалеко від Булонського лісу, ви зможете розважитися й постріляти після обіду».

«Я не люблю стрільби, — сказав Наполеон, — але я люблю полювання. Чи у Булонському лісі є вепри?» Наполеон був родом із Корсики, де полювання на вепра — улюблена розвага. Питаючи про вепрів у паризькому парку, він показував себе провінціалом, справжнім селюком. Проте Талейран не розсміявся, він не міг устояти перед спокусою розіграти людину, яка була тепер його керівником у політиці, але не перевершувала його ні за походженням, ні за аристократизмом, бо Талейран належав до давнього аристократичного роду. Тож на питання Наполеона він відповів просто: «Небагато, *mon général*, але, думаю, одного принаймні ви знайдете». Вони домовилися, що Наполеон приїде до Талейрана наступного дня о сьомій ранку і пробуде там до наступного дня. «Полювання на вепра» відбудеться в другій половині дня. Увесь ранок збуджений генерал говорив тільки про полювання на вепра. Тим часом Талейран потайки відрядив слуг на базар, наказавши купити двох величезних чорних свиней і доправити їх до великого парку.

Після обіду мисливці із собаками рушили до Булонського лісу. За таємним сигналом Талейрана слуги випустили одну свиню. «Бачу вепра!» — радісно заволав Наполеон і скочив на коня, аби почати гонитву. Талейран залишився позаду. Через півгодини галопування по парку «вепра», нарешті, вдалося схопити. У мить тріумфу до Наполеона наблизився один із його ад'ютантів, який розумів, що це створіння не могло бути вепром. Він боявся, що з генерала почнуть кепкувати, щойно історія набуде розголосу. «Сір, — звернувся він до Наполеона, — ви ж розумієте, що це не вепр, а свиня».

Розлютившись, Наполеон пустив коня чвалом до будинку Талейрана. Дорогою він зрозумів, що може стати об'єктом безлічі жартів і що картання Талейрана лише поставить його в іще смішніше становище — ліпше звести все на жарт.

Талейран спробував утішити вражене самолюбство генерала. Він попросив Наполеона почекати з поверненням до Парижа — треба ще раз пополювати в парку. Там було багато кроликів, на яких полюбляв полювати Луї XVI. Талейран навіть запропонував Наполеонові вибрати собі рушницю з колекції Луї. Лестоцями і умовляннями він переконав Наполеона ще пополювати.

Мисливці рушили до парку надвечір. Дорогою Наполеон сказав Талейранові: «Я не Луї XVI і не вб'ю жодного кролика». Але сталося диво — надвечір парк кишів кроликами. Наполеон підстрелив не менше півсотні, і його гнів змінився на задоволення. Наприкінці бурхливого полювання до Наполеона під'їхав той самий ад'ютант і прошепотів на вухо: «Направду, сер, я починаю думати, що це не дикі кролики. Підозрюю, що цей крутій Талейран іще раз пожартував із нас». (Ад'ютант мав рацію: Талейран послав кількох слуг на базар, і вони купили багато кроликів і випустили їх у Булонському лісі).

Наполеон негайно скочив на коня і галопом помчав геть, цього разу — до Парижа. Пізніше він погрожував Талейранові, попереджав, що, коли той комусь про це розкаже і зробить його посміховиськом для Парижа, розплата буде жахливою.

Багато місяців сплигло відтоді, перш ніж Наполеон зміг знову довіряти Талейранові, хоча так ніколи й не вибачив того приниження.

Тлумачення

Надвірні схожі на магів: вони шахрують із зовнішнім виглядом, показуючи оточенню лише те, що хочуть.

Талейран був великим магом двірської інтриги, і, якби не ад'ютант Наполеона, йому б усе зійшло з рук: і панові догодив би, і покпив би з генерала. Але поведінка при дворі — тонке мистецтво: якщо не помітити пастку або припуститися непоправної помилки, ваші найкращі трюки зійдуть нанівець. Не ризикуйте, аби вас на чомусь не спіймали: нехай люди не бачать, як ви це все робите. Якщо це станеться, ви відразу ж в уяві людей перетворюєтеся з надвірного з гарними манерами на огидного негідника. Приділяйте якнайбільше уваги приховуванню своїх маніпуляцій, щоб пан вас не викрив.

Закон 25. Створіть для себе новий імідж

СУДЖЕННЯ Не погоджуйтеся на роль, яку накидає вам суспільство. Створіть для себе новий імідж, що привертатиме увагу й не обридне людям. Краще самі створіть свій імідж, бо люди можуть зробити це за вас. Додайте театральності своїм публічним жестам і діям — це посилить ваш вплив, а ваша індивідуальність здаватиметься всеосяжною.

Дотримання закону 1

Юлій Цезар уперше привернув до себе увагу римського суспільства 65 р. до н. е., коли обійняв посаду еділа, чиновника, який відповідав за розподіл збіжжя й організацію масових розваг. Він організував низку ретельно підготовлених і спланованих у часі видовищ — полювання на диких звірів, екстравагантні гладіаторські бої, театральні змагання. У кількох випадках він оплачував ці вистави своїм коштом. У простих людей його ім'я незабаром стало міцно асоціюватися з цими улюбленими розвагами. У міру того як він поволі дійшов до посади консула, популярність у народі стала чудовим підмурком його влади. Він створив собі імідж видатного шоумена.

У 49 р. до н. е. Рим перебував на межі громадянської війни через суперництво двох лідерів — Цезаря і Помпея. У момент найвищої напруги Цезар, шанувальник сцени, пішов до театру на виставу, а після її закінчення, замислений, повертався в темряві до свого табору на березі річки Рубікон, що розділяла Італію й Галлію, де тривала його кампанія. Перейти зі своєю армією річку й опинитися на італійському березі означало б для Цезаря початок його війни з Помпеєм.

У своєму штабі Цезар озвучив обидві позиції. Зрештою, завершуючи монолог, він показав на височенного солдата, який заклично сурмив, ідучи мостом через Рубікон, і промовив: «Приймімо це як знак від богів і ходімо туди, куди він кличе нас мститися нашим лукавим ворогам. Жереб кинуто!» Він промовляв зловісно й драматично, показуючи на річку й дивлячись генералам в очі. Він знав, що генерали вагалися, але його промова переконала їх відчуттям драматичності моменту й ваги часу. Прозаїчніша промова ніколи не мала б такого ефекту. Генерали пристали до нього, і Цезар із армією перейшов Рубікон. Того ж року Помпей зазнав поразки, а Цезар став диктатором Рима.

Під час військових дій Цезареві подобалося бути на чолі. Він був управний вершник, як і його солдати, йому імпонувало перевершувати їх у всьому, що стосувалося сміливості й витривалості. Він вступав у бій на найважчому напрямі, і солдати бачили його в гущі січі: стоячи в центрі, він закликав їх уперед як божественний символ влади і взірець для наслідування. З усіх армій Рима армія Цезаря була найбільш відданою і лояльною. Його солдати, подібно до простого люду, який відвідував його розваги, ідентифікувалися з ним і його справою.

Людина, яка наміряється забагатіти в цій давній столиці світу [Римі], повинна, як хамелеон, міняти забарвлення залежно від кольору довкілля, вміти набути будь-якої форми чи обрисів. Треба бути гнучким, згідливим, загадковим, часто ницим, часом щирим, іноді віроломним, завжди ховаючи частину свого знання, з одним тоном голосу, терплячим, бездоганим господарем власної міміки, холодним, наче крига, коли інша людина палає. І, якщо в серці нема Бога — що дуже часто трапляється з тими, хто володіє згаданими якостями, — треба дбати про релігію, що відбивалося б на обличчі, у манерах, тихо страждати, якщо ви — чесна людина, але знати, що ви — запеклий лицемір. Людина, яка в душі гидує таким життям, має залишити Рим і шукати долі деінде. Не знаю, хвалю я себе чи вибачаю, але з усіх згаданих якостей я волів би мати одну, а саме — гнучкість.

«Мемуари», Дж. Казанова (1725—1798 рр.)

Після поразки Помпея розваги стали масштабнішими. Нічого подібного Рим раніше не бачив. Перегони на колісницях стали більш видовищними, гладіаторські бої — драматичнішими, бо Цезар улаштував для римської знаті бої до смерті. Він організував величезні морські битви на штучному озері. Театральні вистави відбувалися в кожному районі Рима. Споруда велетенського нового театру драматично спаладала схилом Тарпейської скелі. На ці видовища з усієї імперії посунули юрби, уздовж доріг до Рима рясніли намети прибульців. 45 р. до н. е., пристосувавши свій вхід до міста таким чином, щоб він справив найбільший ефект і став сюрпризом, Цезар після Єгипетської кампанії повернув Клеопатру до Рима і влаштував для публіки ще більше екстравагантних вистав.

Ці заходи були чимось більшим, ніж відвертанням уваги мас: вони значно покращили сприйняття Цезаря народом і зробили його образ більшим і важливішим за саме життя. Цезар майстерно творив свій публічний імідж, про який завжди дбав. Перед натовпом він щоразу з'являвся у видовищному пурпуровому вбранні. Перевершити його не міг ніхто. Зовнішній вигляд його цікавив передусім; подекували, що він любляв, коли його вшановували сенат і люди. З цієї нагоди він покривав голову лавровим вінком, приховуючи свою лисину. Цезар був неабияким промовцем. Він умів багато сказати небагатьма словами, інтуїтивно відчуваючи, коли задля максимального ефекту завершити промову. Для своїх публічних виступів він завжди приберігав сюрприз — якусь приголомшливу заяву, що посилювала драматичність ситуації. Цезаря, якого дуже любили римляни, ненавиділи й боялися суперники. На березневі іди — 15 березня 44 р. до н. е. — група змовників на чолі з Брутом і Кассієм оточила його в сенаті та вбила ударами ножа. Навіть помираючи, він зберіг відчуття драматизму. Цезар закрити обличчя, затуливши його верхнім краєм одягу, а нижній край відпустив, щоб укрити ноги, аби вмирати вкритим і з гідним виглядом. Як написав римський історик Светоній, останні слова, звернені до давнього друга Брута, який збирався завдати другого удару, Цезар вимовив по-грецькому, ніби репетируючи фінал п'єси: «І ти, дитя моє?»

Тлумачення

Римський театр був місцем, куди збиралася небачена сьогодні кількість люду. Вони щільно заповнювали місця для глядачів і веселилися під час грубуватих комедій або зворушувалися високою трагедією. Театр наче відображав сутність життя в його концентрованій драматичній формі. Подібно до релігійного ритуалу, він справляв потужний і миттєвий вплив на посполитий люду.

Юлій Цезар був, можливо, першою публічною особою, яка зрозуміла важливий зв'язок між владою і театром. Це наслідок його власної одержимості театром. Він сублімував цей інтерес, ставши актором і режисером на світовій сцені. Цезар промовляв ніби за сценарієм, він жестикулював і йшов крізь натовп, переймаючись тим, як його сприймуть глядачі. Свої промови він насичував драматизмом. Його жести були достатньо широкими, щоб пересічна людина відразу їх сприймала. Він став неймовірно популярним.

Цезар створив взірець для всіх владних і впливових людей. Ідучи його слідами, вам варто збагатити свої дії такими драматичними прийомами, як сюрприз, стривоженість, викликання співчуття, символічна ідентифікація. Як і він, ви повинні постійно пам'ятати про аудиторію — що їй буде до душі, а від чого стане нудно. Вам слід бути в центрі, керувати увагою публіки й ніколи не давати перевершити себе.

Дотримання закону II

1831 року молода жінка на ім'я Аврора Дюпен Дюдеван покинула чоловіка й сім'ю в провінції і переїхала до Парижа. Вона хотіла бути письменницею, а шлюб, на її думку, був гірший за в'язницю, бо не давав ні часу, ні свободи перейматися своєю пристрасстю. У Парижі вона стане незалежною і зароблятиме на життя літературною працею. Проте незабаром після прибуття до столиці Дюдеван довелося зіштовхнутися із жорстокою реальністю. Свободу в Парижі можна було мати лише за наявності грошей. Жінка могла здобути гроші лише в шлюбі або ж ставши повією. Жодна жінка ще не могла заробити собі на прожиття літературною працею. Жінки писали для розваги, перебуваючи на утриманні чоловіків або витрачаючи свій спадок. Коли Дюдеван уперше показала свій твір редакторові, він їй сказав: «Вам треба народжувати дітей, мадам, а не книжки писати».

Безперечно, Дюдеван приїхала до Парижа, щоб домогтися неможливого. Але, врешті, вона придумала стратегію, як зробити те, що ще не вдавалося жодній жінці: створити себе заново, вигадати власний публічний імідж. До неї письменниці виконували традиційну роль другорядного художника, авторки творів для інших жінок. Дюдеван вирішила, що як уже гратиме роль, то за власним сценарієм: вона гратиме чоловічу роль.

1832 року видавець прийняв перший великий роман Дюдеван «Індіана». Вона обрала собі літературний псевдонім «Жорж Санд», і весь Париж вважав, що автором непересічного твору був чоловік. Дюдеван любила й раніше одягати чоловіче вбрання — ще до появи «Жоржа Санда» (їй завжди здавалося, що для вершниці чоловічі сорочки й бриджі зручніші). Тепер, як публічна особа, вона лишень збагатила цей імідж. Вона додала до свого гардеробу довгі чоловічі пальта, сірі капелюхи, важкі черевики та краватки в стилі денді. А ще палила сигари, по-чоловічому провадила розмову — контролювала перебіг бесіди й навіть докидала соковите слівце.

Дивний письменник «жінка-чоловік» захопив публіку. На відміну від інших письменниць, Жорж Санд прийняли до групи митців-чоловіків. Вона пила й курила з ними, у неї були романи з найвідомішими митцями Європи — Мюссе, Лістом, Шопеном. Вона їх домагалась і сама кидала, як їй заманеться.

Ті, хто добре знав Санд, розуміли, що її мужикуватість була захистом від цікавих очей публіки. У світі їй подобалося впадати у крайність, а в приватній обстановці вона залишалася собою. Вона розуміла також і те, що персонаж «Жорж Санд» може стати банальним або передбачуваним. Через це письменниця час від часу різко змінювала характер створеного нею образу: замість романів зі знаменитостями, вона переймалася політикою, очолювала демонстрації, інспірувала студентські заворушення. Ніхто не зміг диктувати їй межі створюваного образу. Минуло багато років після її смерті, і люди здебільшого припинили читати її романи, але театральний розквіт її вдачі продовжував вабити і надихати.

Тлумачення

Протягом усього публічного життя Жорж Санд у знайомих і митців, які перебували в її компанії, було відчуття, що це чоловік. Але у своїх щоденниках і найближчим друзям, як от Гюстав Флобер, вона зізнавалася, що в неї не було бажання бути чоловіком, а цю роль вона грала лише для публіки. Насправді Жорж Санд хотіла мати силу визначати власний характер. Вона не сприймала обмежень, які накладає їй суспільство. Коли вона залишалася самою собою, в неї такої сили не було, і тому Жорж Санд створила особу, яку могла постійно змінювати відповідно до своїх забаганок, яка привертала увагу й надавала їй таємничості.

Зрозумійте: світ хоче накинути вам роль у житті. Щойно пристанете на це — ви приречені. Ваша влада обмежиться добровільно чи з примусу обраної ролі. А от актор грає безліч ролей. Утішайтесь цією Протеевою силою, а як не можете, то принаймні створіть собі нову індивідуальність на власний розсуд, яка не матиме меж, запроваджених заздрим і уразливим світом. Це Прометеїв акт непокори, це покладає на вас відповідальність за власне творіння. Ваша нова індивідуальність захистить вас від світу саме тому, що вона — не ви, це костюм, який ви одягаєте і знімаєте. У цьому нічого особистого. Нова ідентичність розділяє ваше єство, створює ефект театральної присутності. У задніх рядах вас можуть бачити і чути, а в перших — захоплюються вашою відвагою.

Хіба в суспільстві не говорять, що людина — великий актор? І вони мають на увазі не те, що він відчуває, а що він чудово вдає, нічого не відчуваючи.

Дені Дідро (1713—1784 рр.)

Ключі до влади

Ваша вроджена вдача — не обов'язково відповідає тому, ким ви є насправді; батьки, друзі та ровесники допомогли вам сформувати вашу особистість. Прометеєве завдання сильної людини — взяти під контроль цей процес, не дозволяти іншим обмежувати вас. Виробіть у собі владний характер. Для вас найбільшим і найприємнішим завданням у житті має стати виліплювання себе наче з глини. Власне, це робить із вас митця, що творить себе самого.

Ідея самостворення походить зі світу мистецтва. Протягом тисяч років лишень монархи і вельможі могли формувати власний публічний імідж і визначати власну ідентичність. Подібним чином тільки монархи і найбагатші пани могли розглядати свій образ у мистецтві і свідомо змінювати його. Решта людства грала нав'язувану суспільством невелику роль і мала незначну самосвідомість.

Зміну цього стану можна помітити в картині Веласкеса «Меніни» (1656 р.). Художника ми бачимо на картині ліворуч: він малює щось, що ми не можемо побачити, бо полотно повернуте до нас зворотним боком. Поруч стоїть принцеса зі своїми слугами і надвірним карликом — усі стежать за роботою художника. Людей, які позують для картини, повністю не видно, але ми можемо розгледіти їх у дрібних відображеннях у свічаді на задній стіні. Це король і королева Іспанії, які, мабуть, сидять десь попереду, за межами полотна.

Картина свідчить про кардинальні зміни в динаміці влади і здатності людини визначати власну позицію в суспільстві. Бо художник Веласкес розташований на картині набагато більш виграшно, ніж король із королевою. У якомусь розумінні він має більшу владу, ніж вони, тому що саме від нього залежить зображення — їхній образ. Веласкес уже не трактував себе як рабськи залежного художника. Він перетворив себе на владну людину. І справді, першими в західному суспільстві, крім аристократів, хто відкрито почав експериментувати зі своїм іміджем, були художники та письменники, а пізніше — денді й представники богеми. Як і Веласкес, ви маєте домагатися для себе влади, аби визначати своє місце на картині і творити власний образ. Першим кроком на шляху самостворення є усвідомлення себе актором і контроль за своїми емоціями та зовнішністю. Дідро сказав, що поганий актор той, хто завжди щирий. Люди, які повністю розкривають себе у товаристві, і втомлюють, і бентежать інших. Їхня щирість стомлює, їх важко сприймати серйозно. Ті, хто плаче на людях, можуть іноді викликати співчуття, але воно переходить у зневагу і роздратування через їхню зацикленість на собі. Ми відчуваємо, що вони плачуть, аби привернути до себе увагу.

Хороші актори краще володіють собою. Вони можуть зіграти щирість і сердечність, можуть за бажання вичавити сльозу і співчутливо поглянути, але їм і не треба цього відчувати. Вони екстерналізують емоції в такій формі, яку інші зрозуміють. Реалізація цього методу

фатальна для реального світу. Цього не зіграли б ні правитель, ні лідер, якби всі виявлені емоції були реальними. Тому вчіться самоконтролю. Переймайте пластичність актора, який може виразити своїм обличчям потрібну емоцію.

Другий крок у самотворенні — варіювання стратегії Жорж Санд: створення незабутнього характеру, що привертає увагу. Таку ж гру обрав для себе Авраам Лінкольн. Він знав, що селяк ще не був президентом Америки, але бажання в американців обрати саме такого є. У нього від самого початку були риси, які привертають увагу, але він їх підсилив — капелюх, одяг, борода. (Жоден президент до нього не мав борода). Лінкольн став також першим президентом, який використовував фотографію, щоб тиражувати свій образ, допомагаючи створити «ікону» «президента-селяка».

Але хорошій драмі потрібне щось більше, ніж цікава зовнішність або одна яскрава мить. Драма розгортається в часі — ми бачимо подієвість у розвитку. Особливо важливі ритм і розклад часу. Саспенс — чи не найважливіший елемент ритму в драмі. Гудіні, наприклад, міг іноді виконати свій трюк зі зникненням за мить, але, щоб аудиторія захвилювалася, він розтягував дію на хвилини.

Для того щоб глядач увесь час перебував у нетерпінні, події розвиваються повільно, у потрібний момент прискорюються згідно зі схемою і темпом, який актор, звичайно, контролює. Великі правителі — від Наполеона до Мао Цзедуну — користувалися театралізацією часу, щоб дивувати і розважати публіку.

Франклін Делано Рузвельт розумів важливість організації політичних заходів у заданому порядку і ритмі. Його президентські вибори 1932 року припали на час важкої економічної кризи в Сполучених Штатах. Банки банкрутували з тривожною швидкістю. Невдовзі після перемоги на виборах Рузвельт на якийсь час став відлюдником. Нічого не повідомляв ні про свої плани, ні про призначення на міністерські посади. Він відмовився навіть від зустрічі з чинним президентом Гербертом Гувером, щоб обговорити проблеми передавання влади. На час інавгурації Рузвельта країна перебувала в стані збудження. В інавгураційній промові Рузвельт змінив тактику. Це була сильна промова, у якій він заявив, що має намір вести країну в новому напрямі, відкидаючи нерішучість своїх попередників. Відтоді його виступи і публічні рішення — призначення міністрів, законотворчість

— відбувалися неймовірно швидко. Період після інавгурації нового президента став відомий як «Сто днів». Своїми успіхами в зміні настроїв у країні Рузвельт завдячував розумному темпу подій і помітному контрасту розвитку. Він тримав свою аудиторію в напрузі, потім ошелешував її серією сміливих і дедалі вагоміших жестів, які виникали буцімто нізвідки. І вам слід навчитися так оркеструвати події, не викладаючи всі карти відразу, а виймаючи їх таким чином, щоб досягти максимального драматичного ефекту.

Крім приховування безлічі огріхів, гарна драма здатна заплутати і обдурити ваших ворогів. Під час Другої світової війни німецький драматург Бертольт Брехт працював у Голлівуді сценаристом. Після війни його викликали до Комітету Конгресу США з розслідування антиамериканської діяльності з приводу його ймовірних прокомуністичних симпатій. Інші письменники, викликані для свідчень, збиралися принижувати членів Комітету на підставі своєї агресивної емоційної позиції. Брехт був мудріший: він грав на почуттях комітетників, як на скрипці, зачаровував і водночас обдурював їх. Він старанно підготував свої відповіді, а під час співбесіди навіть курих сигару, знаючи, що голова комітету любить сигари. Він відвертав увагу членів комітету продуманими відповідями — двозначними і дотепними. Замість запальної та щирої тиради він утягнув їх у свою виставу, і вони звільнили його від покарання.

Ось іще драматичні ефекти для вашого репертуару — промовистий жест, кульмінація, що символізує ваш тріумф або сміливість. Драматичний перехід Цезаря через Рубікон був нічим іншим, як *гарним жестом*, який засліпив солдатів і зробив його героєм в їхніх очах. Ви також маєте оцінити важливість сценічного виходу і відходу. Уперше зустрічаючи Цезаря в Єгипті, Клеопатра була загорнута в килим, який вона наказала розгорнути біля його ніг. Джордж Вашингтон двічі йшов із посади під урочистий гук фанфар (уперше як генерал, а вдруге — як президент, коли відмовився балотуватися на третій термін), показуючи, що він знав, як підкреслити драматичність і символічність моменту. Так само ретельно ви маєте планувати свій вихід на сцену і відхід із неї.

Пам'ятайте, що перегравання може бути контрпродуктивним, бо це докладання завеликих зусиль, щоб привернути увагу. Актор Річард Бертон на початку кар'єри виявив, що, нерухоміючи на сцені, він

привертає увагу до себе, відвертаючи її від інших акторів. Тож важливіше не що ви робите, а як ви це робите — ваші витонченість і навмисна бездія на соціальній сцені важать більше, ніж надмірна гра і рух.

І насамкінець: навчіться грати багато ролей, бути тим, хто потрібен у цю мить. Пристосовуйте свою маску до ситуації, уподібнюйтеся в цьому Протею. Бісмарк досконало грав у цю гру: з лібералом був лібералом, із яструбом ставав яструбом. Його не вдавалося захопити зненацька, а те, що не вдається схопити, неможливо спожити.

Образ: грецьке морське божество Протей. Своєю владою він був зобов'язаний здібності міняти свою подобу, бути тим, ким наразі треба. Коли Менелай, брат Агамемнона, спробував його схопити, Протей перетворився на лева, потім на змію, пантеру, вепра, проточну воду і, нарешті, на листясте дерево.

Авторитетна думка: Навчіться бути всім для всіх. Обережний Протей — учений серед учених, святий серед святих. Це мистецтво перемагати всякого, бо подібне притягує подібне. Звертайте увагу на темпераменти й адаптуйтеся до темпераменту кожного зустрічного — ідіть по черзі за серйозним і за грайливим, обачно міняючи власний настрій (*Бальтасар Грасіан*).

Зворотний бік

Цей критичний закон не має зворотного боку: поганий театр — це поганий театр. Артистизм потрібний навіть для того, щоб мати природний вигляд. Погана гра збентежує. Звичайно, не треба надмірного драматизму — уникайте театральності у своїх жестах. Але все одно це просто поганий театр, бо порушує вікові драматичні закони, скеровані проти перегравання. Власне, цей закон не має зворотного боку.

Закон 26. Нехай ваші руки будуть чистими

СУДЖЕННЯ Ви повинні мати вигляд досконалого взірця порядності й ефективності: ви ніколи не помиляєтесь і не робите капості. Зберігайте бездоганний зовнішній вигляд, лишайтесь непричетним, а інші нехай стануть цапами-відбувайлами, чужими руками треба жар загібати.

Частина I: Приховуйте власні помилки — тримайте напоготові цапа-відбувайла

Наше добре ім'я і репутація залежать більше від того, що ми приховуємо, ніж від того, що ми показуємо. Кожен припускається помилок, але розумні люди дбають про те, щоб їх приховати й обтяжити ними когось іншого. Для цього завжди потрібно мати напoxваті цапа-відбувайла.

Дотримання закону I

Наприкінці II століття, коли поволі занепадала могутня китайська імперія Хань, Цао Цао, великий генерал і міністр імператора, став найвпливовішою людиною в країні. Намагаючись розширити підвалини свого впливу і позбутися останніх суперників, Цао Цао розпочав військову кампанію для завоювання стратегічно важливої Центральної рівнини. Під час облоги ключового міста він трохи помилився в розрахунках часу постачі зерна зі столиці. Він чекав на валку з провіантом, а харчі в армії закінчувалися, і Цао Цао був змушений наказати головному інтендантові скоротити пайку. Цао Цао підтримував в армії сувору дисципліну і мав мережу інформаторів. Шпигуни незабаром повідомили, що солдати скаржилися, нарікали на те, що він живе добре, а вони — надголодь. Може, Цао Цао зберігає продукти для себе, перешіптувалися солдати. Якщо бурчання ширитиметься, то може початися заколот. Він викликав до свого намету головного інтенданта.

«Я хочу попросити тебе позичити мені дещо, і ти не повинен відмовити», — сказав йому Цао Цао. «Про що йдеться?» — запитав той. «Я хочу позичити твою голову, щоб показати її війську». «Але ж я нічого поганого не зробив!» — вигукнув інтендант. «Я знаю, — зітхнув Цао Цао, — але якщо я не страчу тебе, буде заколот. Не засмучуйся — після твоєї смерті я потурбуюся про твою сім'ю». Головний інтендант не мав вибору і підкорився своїй долі; того ж дня йому стяли голову. Солдатам показали стяту голову, й вони заспокоїлися. Дехто зрозумів, що зробив Цао Цао, але промовчав під враженням такої жорстокості. Більшість же сприйняла його версію стосовно того, хто винен, вважаючи за краще вірити в мудрість і чесність Цао Цао, а не в його некомпетентність і жорстокість.

ХЕЛМСЬКА СПРАВЕДЛИВІСТЬ

Одного дня в Хелмі сталася біда. Міський швець убив свого клієнта. Шевця покликали до судді, і той засудив майстра до повішання. Коли зачитали присуд, один містянин звівся на рівні ноги й вигукнув: «Перепрошую, ваша честь, ви засудили до страти міського шевця! У нас іншого нема. Якщо ви його повісите, хто лагодитиме нам взуття?» «Хто? Хто?» — загули всі хелмці. Суддя похитав головою на знак згоди і переглянув присуд. «Шановні хелмці, — сказав він, — ви кажете правду. Оскільки в нас лише один швець, страта буде несправедливістю стосовно громади. Оскільки в місті є два дахарі, то нехай повісять одного з них навзамін».

«Скарби єврейського фольклору», за ред. Натана Озубела, 1948 р.

Тлумачення

Цао Цао прийшов до влади в надзвичайно неспокійний час. Борючись за владу в імперії Хань, що розпадалася, вороги з'являлися зусбіч. Битва за Центральну рівнину виявилася важчою, ніж він уявляв, бракувало грошей і харчів. Не дивно, що під таким тиском обставин він забув вчасно замовити провіант.

Коли з'ясувалося, що затримка є серйозною помилкою і що в армії назріває заколот, у Цао Цао були два варіанти вибору: перепросити за помилку або знайти цапа-відбувайла. Знаючи, як працює влада, і важливість іміджу, він не вагався. Цао Цао пошукав, кого б стратити з оточення, і негайно стяг голову обранцеві.

Випадкових помилок не уникнути, бо світ надто непередбачуваний. Але людей позбавляють влади не за помилки, а за те, як вони дають їм раду. Як і хірурги, вони повинні видалити пухлину швидко й радикально. Для такої делікатної операції вибачення — надто тупий інструмент, можновладці його уникають. Прохаючи вибачення, ви породжуєте сумніви щодо вашої компетентності, намірів, інших прихованих помилок. Вибачення нікого не задовольняють, виправдовування викликають в усіх почуття незручності. Вибачення не усувають помилку, вона поглиблюється і мучить. Краще її виправити відразу, відвернути від себе увагу й зосередити її на зручному жертвовному ягнятті, перш ніж люди встигнуть подумати про вашу відповідальність або, можливо, вашу некомпетентність.

Я радше зраджу весь світ, ніж дозволю світу зрадити мене.

Генерал Цао Цао (155—220 р.)

Дотримання закону II

Багато років Чезаре Борджіа воював за владу на розлогих теренах Італії в ім'я свого батька, Папи Александра. У 1500 році йому вдалося захопити Романью в Північній Італії. Протягом багатьох років там порядкували зажерливі правителі, які загарбували собі багатства краю. Поліції або інших сил стримування не було, панувало беззаконня, на чималих просторах порядкували злодії та протиборчі родини. Щоб навести лад, Чезаре призначив намісником регіону Ремірро де Орко,

«жорстокого і енергійного чоловіка», як писав Нікколо Мак'явеллі. Чезаре дав де Орко абсолютну владу. Енергійний і жорстокий де Орко встановив сувору і жорстоку справедливість у Романьї і незабаром звільнив її від усіх порушників закону. Але у своєму завзятті він часом заходив надто далеко, і через кілька років місцеве населення почало боятися й ненавидіти його. У грудні 1502 року Чезаре вдався до рішучих дій. Спочатку поширив чутку, що він не схвалює жорстокість і звірства де Орко, зумовлені вдачею намісника. Потім 22 грудня він ув'язнив де Орко в містечку Чезена, а наступного дня після Різдва містяни прокинулись і побачили на площі дивне видовище: безголовий труп де Орко вбраний у розкішний одяг із пурпуровим каптуром, голова насаджена на піку поруч, закривавлений ніж ката і колода біля голови. Свій коментар Мак'явеллі завершив словами: «Жорстокість цієї сцени приголомшила і задовольнила людей».

Глумачення

Чезаре Борджіа був справжнім майстром у владних іграх. Він планував на кілька ходів наперед і розставляв на опонентів хитромудрі пастки. За це Мак'явеллі звеличував його у своєму «Державці». Чезаре дуже чітко передбачив майбутнє Романьї: лише брутальне правосуддя могло повернути лад до провінції. Процес затягнувся б на багато років, і спочатку люди вітали б його. Але невдовзі в нього з'явилося б багато ворогів, і громадяни почали б боятися накинутого чужинцями безоглядного правосуддя. Самого Чезаре з цим не пов'язували б, але в майбутньому гнів людей міг би накоїти чимало лиха. Тож він і вибрав чоловіка для виконання брудної роботи, знаючи наперед, що, коли завдання буде виконано, голова де Орко опиниться на піці. Цап-відбувайло в цьому випадку готувався від самого початку. У ситуації з Цао Цао жертовним ягням стала безневинна людина, а в Романьї воно стало наступальною зброєю в арсеналі Чезаре, що дало йому змогу зробити чорну роботу, не закривавивши власні руки. У другому варіанті важливо відокремити себе від хвацького рубаки: або нехай він хитається на вітрі, або навіть, як це зробив Чезаре, його варто самого притягти до суду. Ви не лише не причетні до справи, а й можете навіть здаватися рятівником.

Афінці постійно утримували коштом держави чималу кількість нікчемних і непотрібних істот; а коли місто вражало якесь лихо — чума, посуха чи голод... [цих цапів-відбувайлів] скрізь водили... й потім офірували, побиваючи камінням поза містом.

Сер Джеймс Джордж Фрейзер (1854—1941 рр.), «Золота гілка»

Ключі до влади

Використання цапів-відбувайлів такий же давній звичай, як і сама цивілізація, і приклади можна знайти в культурах різних народів світу. Основна ідея офірування — перевести власну провину або гріх на зовнішній предмет, тварину або людину, що їх потім виганяють або знищують. Євреї використовували для цього живого козла, на його голову священик покладав обидві руки, визнаючи гріхи дітей Ізраїлю. Перенісши таким чином гріхи, тварину забирали й вели на відлюддя. В афінців і ацтеків цапом-відбувайлом була людина, яку для цього ритуалу вигодовували й виховували. Вважалося, що боги насилають голод і чуму на смертних як покару за їхні переступи, і люди потерпали не стільки від голоду й чуми, скільки від почуття провини і відповідальності. Вони звільнялися від провини, переносячи її на невинного, чия смерть мала задовольнити божественні сили і вигнати зло з їхнього середовища.

Це дуже по-людському — не зазирати вглиб себе, припустившись помилки або скоївши злочин, а дивитися назовні, аби перекласти провину і відповідальність на зручний об'єкт. Коли у Фебах лютувала чума, Едіп скрізь шукав її причину, але не в собі і не у власному гріхові інцесту, яким розгнівав богів, викликавши чуму. Це дуже сильна потреба екстерналізувати свою провину, проектуючи її на іншу особу або об'єкт, а приборкати її можуть лише розумні люди. Офірування — один із найдавніших ритуалів, а ритуал — теж джерело сили. Згадайте, як Чезаре, вбивши де Орко, символічно і з дотриманням ритуалів показував його тіло. Таким чином він спроектував провину назовні. Громадяни Романї відреагували миттєво. Оскільки для нас природніше дивитися не всередину, а назовні, ми з готовністю приймаємо провину цапа-відбувайла.

Кривава офіра жертвовного ягняти схожа на варварський атавізм, але це практикують і досі, хоча б непрямо або символічно, бо влада спирається на зовнішній вигляд, і ті, хто при владі, мають здаватися непомильними, і тому й сьогодні цапи-відбувайли популярні. Який сучасний лідер визнає провину за власні поважні помилки? Він шукає, кого б обтяжити відповідальністю, зробити жертвовним ягням для офірування. Коли «культурна революція» Мао Цзедуна ганебно провалилася, він не боронився й не вибачався перед китайцями. Натомість, як до нього Цао Цао, він запропонував цапів-відбувайлів, зокрема свого особистого секретаря і високопосадового члена партії Чен Пота.

Франклін Делано Рузвельт мав репутацію чесної та незаплямованої людини. Однак протягом кар'єри траплялися ситуації, у яких позиція милого парубка могла б призвести до політичної катастрофи, але вдаватися до брудної гри йому не випадало. Тому впродовж 20 років його секретар Луїс Гоув грав при ньому роль де Орко. Він прокручував позалаштункові махінації, маніпулював пресою, здійснював таємні маневри під час виборчої кампанії. І щойно помилка або брудний трюк, що суперечили ретельно створеному іміджу Рузвельта, ставали надбанням громадськості, Гоув опинявся в ролі жертвовного ягняти й ніколи не скаржився.

Зручно не лише те, що цап-відбувайло перебирає на себе відповідальність, а й те, що він може стати попередженням для інших. У 1631 році було вчинено змову, аби усунути від влади французького кардинала Рішельє. Вона тепер відома як «День обдурених». Усе майже вдалося, бо участь узяли в ній найсановитіші представники уряду, зокрема й королева-мати. Але завдяки талану Рішельє встояв. Одним із основних змовників був Маріллак, хранитель печатки. Рішельє не міг ув'язнити його, не притягуючи до відповідальності королеву-матір, що було дуже небезпечно, і тому він зосередився на братові Маріллака, маршалові армії. Той не брав участі в змові. Однак Рішельє, боячись, що можуть постати й інші змови, особливо в армії, вирішив провчити Маріллаків. Він судив брата за сфабрикованими звинуваченнями і стратив його. Таким чином Рішельє побічно покарав справжнього винуватця, який уважався захищеним, і попередив усіх потенційних змовників, що його заради збереження влади не зупинить навіть офірування невинного.

Найрозумніше на роль жертвовного ягняти обрати найневиннішу жертву. Ці люди недостатньо впливові, аби змагатися з вами, а їхні наївні протести можна трактувати як надмірні протести, тобто як доказ їхньої провини. Але ж не створюйте при цьому мученика. Важливо, щоб ви залишалися жертвою, нещасним привідцем, якого зрадили через некомпетентність оточення. Якщо цап-відбувайло здається заслабким, а покарання надто жорстоким, ви можете стати жертвою власного прийому. Іноді слід підшукати впливовіше жертвне ягня, яке з часом викликатиме менше симпатій.

Історія раз у раз демонструвала, наскільки виграшно на роль цапа-відбувайла брати побратима. Це називають «падінням фаворита». Більшість королів має при дворі фаворита, якого ви, іноді безпідставно, виокремили й обсипали щедрістю та оточили увагою. Але цей надвірний фаворит міг би стати зручним цапом-відбувайлом, коли загрожена репутація короля. Публіка радо повірить у провину цапа-відбувайла, бо нащо королеві офірувати фаворита, якщо він невинний? А решта надвірних, ображених на фаворита, зрадіють його падінню. Король тим часом позбувається людини, яка на той час, можливо, забагато про нього знала і стала занадто пихатою. Вибір на роль цапа-відбувайла побратима дорівнює «падінню фаворита». Ви можете втратити друга або помічника, але на віддалену перспективу важливіше приховати власні помилки, ніж тримати поруч із собою когось, хто колись може повстати проти вас. Та й завше можна знайти собі нового фаворита.

Образ: невинний козел. На Йом Кіпур верховний жрець приносить козла до храму, покладає руки йому на голову і сповідується в гріхах усього народу, переносячи провину на безвинну тварину, яку потім ведуть на безлюддя й кидають, а з нею зникають гріхи й провина народу.

Авторитетна думка: Дурість полягає не у вчиненні дурості, а в нездатності приховати її. Усі люди припускаються помилок, але мудрі приховують тяжкі помилки, а дурні виставляють їх напоказ. Репутація більше залежить від того, що приховано, ніж від того, що на видноті. Якщо не можеш бути гарним, будь обережним (*Бальтасар Грасіан*).

Частина II. Користуйтеся котячою лапкою

У байці мавпа схопила лапку своєї приятельки кицьки і нею тягає каштани з вогню, таким чином отримуючи бажані горіхи і не

обпікаючись.

Якщо треба зробити щось неприємне або непопулярне, занадто ризиковано робити це самим. Вам знадобиться котяча лапка — хтось, хто виконає за вас брудну й небезпечну роботу. Котяча лапка вхопить те, що вам треба, подряпає того, кого ви хочете подряпати, а люди й не помітять, що ви за це відповідальні. Нехай хтось стане вашим виконавцем або вістуном поганих звісток, а ви будете приносити лише радість і гарні новини.

Дотримання закону I

У 59 р. до н. е. майбутня правителька Клеопатра, якій тоді було 10 років, стала свідком вигнання свого батька, Птолемея XII, у результаті змови своїх старших сестер. Одна з них, Береніка, очолила заколот і, щоб забезпечити собі одноосібне правління Єгиптом, ув'язнила своїх сестер, а чоловіка вбила. Це був практичний крок для убезпечення свого правління. Але той факт, що член сім'ї фараона, майже правителька, виявила таку жорстокість до своїх родичів, налякало підданих і привело до появи потужної опозиції. Через чотири роки ця опозиція повернула Птолемея до влади, після чого він негайно стяг голову Береніці та її старшим сестрам.

У 51 р. до н. е. Птоломей помер, залишивши спадок чотирьом молодшим дітям. За єгипетською традицією, його старший син Птоломей XIII (йому було тоді 10 років) побрався зі своєю старшою сестрою Клеопатрою (їй було 18 років), і подружжя разом посіло трон як правитель і правителька. Усім чотирьом дітям це було не до душі: кожен нащадок, зокрема й Клеопатра, хотів більше влади. Між Клеопатрою і Птолемеєм спалахнула ворожнеча.

У 48 р. до н. е. за допомогою проурядової фракції, яка побоювалася амбіцій Клеопатри, Птолемею вдалося змусити сестру втекти з країни, залишивши його єдиним правителем. Клеопатра ж прагнула правити сама і мріяла повернути Єгипту його колишню велич — цього ніхто з її родичів не подужає зробити, проте, доки вони живі, вона не могла втілити свої мрії в життя. На прикладі Береніки Клеопатра зрозуміла, що ніхто не служитиме правительці, яка вбиває своїх родичів. Навіть Птоломей XIII не наважився вбити Клеопатру, хоча й розумів, що вона у вигнанні буде плести проти нього інтриги.

МАВПА І КІТ

В одному домі друзі-нерозливвода
Бешкет собі робили і розвагу
Кіт Том і мавпа Паг — одна біда, —
Не привертаючи чиюсь увагу,
Узимку дружбами мостилися на скрині
Та грілись в кухні біля печі.
Аж глип: ось кухар на жаринні
З каштанів робить смакотючі речі.
І підіймався з димом невимовний пах,
Що мавпі нюх дражнив — аж страх!
І каже Паг підступно: «Томе!
Невже ми не скуштуєм таке диво?
Аби ж я пазурі теж мав, — недовідомо,
Чи вже каштанами б не ласував жаждиво».
Паг лапку друга взяв і ласощ підтягнув,
Вхопив, до рота вкинув, проковтнув.
Та несподівано з'явилась пані дому.
Злодюжки враз сховались по кутках.
З жариння Тому біль лишивсь потому,
А Паг запам'ятав чарівний смак і пах.

*Байки, Жан де Лафонтен (1621—1695 pp.)******

Через рік після вигнання Клеопатри римський диктатор Юлій Цезар прибув до Єгипту, налаштований перетворити країну на римську колонію. Клеопатра побачила в цьому свій шанс: повернувшись інкогніто в Єгипет, вона здолала сотні миль, щоб дістатися до Цезаря в Александрії. За легендою, її поставили перед Цезарем загорнутою в килим, який розгорнувся біля його ніг, явивши молоду правительку. Клеопатра відразу ж узялася за римлянина. Вона використала його любов до театру та зацікавленість єгипетською історією й полонила його жіночими чарами. Цезар швидко піддався її впливу й поновив Клеопатру на троні.

Брати й сестра Клеопатри розгнівалися, бо вона їх переграла. Птоломей XIII вирішив не чекати, як розгортатимуться події: зі свого палацу в Александрії він зібрав велику армію й наказав іти на місто та напасти на Цезаря. У відповідь Цезар негайно взяв Птоломея та інших членів сім'ї під домашній арешт. Але молодша однокровна сестра Клеопатри Арсіноя втекла з палацу й очолила єгипетські війська, що йшли до столиці, оголосивши себе правителькою Єгипту. Аж тепер Клеопатра побачила свій шанс: вона переконала Цезаря звільнити Птоломея з-під домашнього арешту за умови, що він стане

посередником на переговорах про перемир'я. Звичайно, вона розуміла, що він поведеться зовсім інакше і битиметься з Арсіною за командування єгипетською армією. І це було б на користь Клеопатрі, бо розколело б сім'ю. Ба більше — це давало Цезарю шанс перемогти та вбити її родичів.

Цезар, отримавши підкріплення з Рима, швидко розгромив повсталих. Під час відступу єгиптян Птоломей потонув у Нілі. Цезар полонив Арсіною і відправив її як ув'язнену до Рима. Він також стратив численних ворогів, що змовлялися проти Клеопатри, а частину опозиціонерів заарештував. Щоб посилити свої позиції на троні, Клеопатра вийшла заміж за єдиного брата, що залишився, — 11-річного слабенького Птолемея XIV. Через чотири роки Птоломей помер від отрути за таємничих обставин.

У 41 р. до н. е. Клеопатра випробувала на іншому видатному римлянинові, Маркові Антонію, ту ж тактику, яку так успішно застосувала до Юлія Цезаря. Вона спокусила його й натякнула, що її сестра Арсіноя, яка перебувала в римській в'язниці, бере участь у змові проти нього. Марк Антоній повірив їй, і Арсіною негайно стратили. Таким чином Клеопатра позбулася останнього родича, який становив для неї небезпеку.

ВОРОНА, КОБРА ТА ШАКАЛ

Жили колись ворон із вороною й спорудили собі гніздо на баньяні. Велика змія заповзла до дупла й поїла вороненят, які там були.

Ворон не хотів кудись летіти, бо дуже любив це дерево, і тому подався до свого друга, шакала, по пораду. Вони розробили план дій. І ворон із вороною полетіли його виконувати.

Ворона підлетіла до ставка й побачила жінок із королівського двору, які там купалися, а на березі лежали перлини, намисто, клейноди, предмети одягу і золотий ланцюжок. Ворона ухопила золотий ланцюжок дзьобом і полетіла до баньяна, а євнухи кинулися навздогін.

Прилетівши до дерева, ворона вкинула ланцюжок у дупло. Коли люди короля видряпалися на дерево по ланцюжок, то побачили набухлий каптур кобри. Вони дубцями вбили змію, витягли золотий ланцюжок і повернулися до ставка. А ворон із вороною щасливо доживали свій вік.

Приповідка з «Панчатантри», IV ст., переказ запозичено з вид.: К. Г. Х. Сіу «Мистецтво влади», 1979 р.

Тлумачення

За легендою, Клеопатра домоглася свого завдяки спокусливим чарам, але насправді сила її впливу походила від уміння примушувати людей виконувати її вимоги так, аби вони при цьому не помічали, що ними маніпулюють. Цезар і Антоній не лише позбавили її від найнебезпечніших родичів — Птолемея XIII і Арсіної, — вони втратили всіх її ворогів, як в уряді, так і серед військових. Обоє стали для Клеопатри котячими лапками. Задля неї вони кидалися у вогонь, виконували бридку, але потрібну роботу, завдяки чому вона не здавалася убивцею родичів і співвітчизників. І, нарешті, обоє дозволили їй правити Єгиптом не як римською колонією, а як незалежною державою. Усе це вони робили, не усвідомлюючи, як вона ними маніпулювала. Це було найвитонченіше і найпотужніше вміння переконувати.

Правителька не повинна бруднитися брудними справами, і правитель не може виходити до людей із кров'ю на обличчі. Однак влада не втримається, якщо не придушуватиме ворогів — завжди буде потреба в різних брудних справах, щоб залишитися на троні. Вам, як і Клеопатрі, потрібна своєрідна котяча лапка.

Це має бути людина не з найближчого оточення, яка навряд чи збагне, що її використовують. Таких бовдурів скрізь удосталь. Їм подобається догоджати вам, особливо якщо ви кинете їм пару кісточок у винагороду. Виконуючи завдання, які здаються їм безвинними або принаймні виправданими, вони розчищають для вас поле діяльності, поширюють надану вами інформацію, дискредитуючи людей, яких вони не сприймають як ваших суперників, просуваючи вашу справу — руки бруднять вони, а ви лишаєтеся чистими.

Дотримання закону II

Наприкінці 1920-х років у Китаї почалася війна між націоналістичною і комуністичною партіями за владу в країні. У 1927 році лідер націоналістів Чан Кайші запрягнувся повбивати всіх комуністів і в наступні кілька років майже здійснив свою загрозу, змушуючи їх відступити, доки в 1934—1935 роках їм не довелося вдатися до Великого походу. Це була передислокація армії з південного сходу до провінцій на північному заході, при цьому лави армії, яка пододала 6000 миль теренами з дуже складним ландшафтом, значно порідшали.

Наприкінці 1936 року Чан запланував наступ, аби остаточно знищити комуністів, але на заваді став заколот: власні солдати схопили його й передали комуністам. Тепер йому лишалося чекати на найгірше.

Тим часом Японія вторглася до Китаю, і, на подив Чана, лідер комуністів Мао Цзедун не вбив його, а запропонував угоду: комуністи відпустять його і визнають командувачем об'єднаних сил комуністів і націоналістів, якщо він погодиться боротися разом із ними проти спільного ворога. Чан приготувався до тортур і страти і не йняв віри своєму щастю. Тож і в червоних виявилася слабінка. Тепер, коли не треба буде вести проти комуністів ар'єргардні бої, він знав, що здолає японців, а за кілька років поверне проти червоних і легко їх знищить. Даючи згоду на їхніх умовах, він нічого не втрачав і, зрештою, міг виграти все.

Комуністи вели війну з японцями у звичний для себе спосіб — за допомогою тактики партизанської війни, а військо націоналістів схилилося до традиційної стратегії. За кілька років вони спільно вигнали японців. Аж тепер Чан збагнув, про що насправді йшлося Мао. Його власна армія прийняла на себе всю міць японської артилерії й була страшенно ослаблена, і їй потрібно було кілька років на відновлення. А комуністи не лише уникли прямих ударів японців, але й використали цей час війни для збільшення своєї потуги і створення осередків впливу по всьому Китаю. Щойно війна проти Японії завершилася, поновилася громадянська війна, але цього разу комуністи оточили ослаблих націоналістів і поступово підпорядкували їх собі. Японці послужили Мао тією самою котячою лапкою, зоравши поле для комуністів і підготувавши перемогу над Чан Кайші.

ЯК ПОШИРЮВАТИ НОВИНИ

Коли Омар, син аль-Хаттаба, став сповідувати іслам, він захотів, щоб звістка про це швидко поширилася. Він пішов до Джаміля, сина Мамара аль-Джумахі, який був відомий тим, що миттєво поширював таємниці. Якщо його у щось утаємничували, він негайно переповідав це всьому світові. Омар сказав йому: «Я став мусульманином. Мовчи. Я кажу тільки тобі. Нікому про це не кажи». Джаміль вийшов на вулицю і почав кричати на повен голос: «Чи повірите ви, що Омар, син аль-Хаттаба, не став мусульманином? Не вірте цьому! А я кажу вам, що став!» Новина про навернення Омара на мусульманство рознеслася всюди. А йому тільки того й треба.

«Витончений прийом», Книга арабської мудрості й хитроців, XIII ст.

Тлумачення

Більшість лідерів, полонивши такого сильного ворога, як Чан Кайші, напевно вбили б його. Але, вчинивши так, вони втратили б шанс, яким скористався Мао. Без досвідченого Чана, лідера націоналістів, вигнання японців тривало б набагато довше і мало б катастрофічні наслідки. Мао був занадто розумний, щоб через гнів утратити можливість убити одним пострілом двох зайців. Власне, Мао використав одразу дві котячі лапки, які сприяли його повній перемозі. По-перше, він розумно спокусив Чана очолити війну проти японців. Мао знав, що націоналісти на чолі з Чаном переймуть на себе найважчі бої та виженуть японців із Китаю, якщо їм не доведеться відвертати увагу на одночасну боротьбу з комуністами. Націоналісти, таким чином, були першою котячою лапкою, яку комуністи використали для вигнання японців. Але Мао знав і те, що під час війни японська артилерія і підтримка з повітря винищать велику частину армії націоналістів, а комуністам на це саме довелося б витратити десятиріччя. Нащо марнувати час і сили, якщо японці зроблять це швидше? Завдяки такій мудрій політиці використання раз у раз котячої лапки дало змогу комуністам здолати націоналістів.

Є два способи використання котячої лапки: для додержання звичаю, як робила Клеопатра, або для збереження сил і енергії. Другий спосіб, зокрема, потребує перспективного планування, розуміння того, що тимчасовий відступ (звільнення Чана) може привести до величезного ривка вперед. Якщо ви тимчасово ослаблені й потребуєте часу на відновлення сили, важливо використати оточення як запону — для приховування намірів — і як котячу лапку, що зробить усе за вас. Пошукайте впливову третю сторону, у якої ті самі вороги (хоча й з інших мотивів), використайте її потугу для завдання удару, на який у вас пішло б значно більше енергії, бо ви слабші. Можна навіть м'яко спровокувати їх на воєнні дії. На роль котячої лапки шукайте якомога агресивніших партнерів, бо вони більше пориваються до бою, а ви вже зрозумієте, з ким їх зіштовхнути лобами.

ДУРЕНЬ І МУДРЕЦЬ

Дурний у мудрого поцілів камінцем,
А той до нього повернувся і каже: «Друже,
Візьми екю, нехай оце
Твої труждання надолужить.
Ти можеш влучити іще, як звик,

У того, що іде, хай платить чоловік, —
Він іще більше дати б зміг».
І дурень, заохочений, побіг,
Щоб ще одного буржуа вгатити.
А той не забажав платити
Й челядників гукнув, почувши дурня кроки,
А ті добряче облатали дурню боки.
Серед придворних нині й поготів,
Щоб короля за ваш рахунок звеселити,
Таких завжди доволі жартунів.
Не варто їм городи городити,
Бо ліпше їх відразу направляти,
Де можуть їм боки нам'яти.

*Вибрані байки, Жан де Лафонтен (1621—1695 рр.)******

Дотримання закону III

Куріяма Дайзен був адептом Тяною («окріп для чаю», японська церемонія зеленого чаю Тядо) і послідовником великого майстра чайної церемонії Сен-но Рікю. Приблизно в 1620 році Дайзен дізнався, що його друг, Хошино Соемон, позичив велику суму грошей (300 ріо — золотих зливків), щоб допомогти родичеві сплатити борг. Але, хоча Соемонові вдалося сплатити борг родича, він, власне, просто перебрав той борг на себе. Дайзен добре знав Соемона — він ніколи не переймався грішми й не дуже на них розумівся, й тому міг легко міг ускочити в халепу з протермінуванням виплати позички своєму кредиторіві, багатому купцеві на ім'я Кавачія Санемон. Але якби Дайзен запропонував Соемонові допомогти виплатити позичку, той би відмовився через гордощі, або й почувався б скривдженим.

Якось Дайзен відвідав друга, вони погуляли по садку, помилювалися відбірними піонами Соемона, а потім увійшли до вітальні. Тут Дайзен побачив картину майстра Кано Танью. «О, — вигукнув Дайзен, — яка дивовижна картина... У житті я не бачив нічого прекраснішого!» Почувши такі розхвалювання, Соемон не мав вибору і сказав: «Ну, якщо вона вже так вам подобається, сподіваюся, ви будете такі ласкаві, аби прийняти її як подарунок».

Спочатку Дайзен відмовився, але Соемон наполягав, і він здався. Наступного дня Соемон, своєю чергою, отримав пакунок від Дайзена. У ній була прекрасна витончена ваза, яку Дайзен у супровідному листі просив друга прийняти на знак вдячності за картину, яку Соемон люб'язно подарував йому напередодні. Він пояснював, що вазу зробив

сам Сен-но Рікю і на ній був напис імператора Хідейосі. Якщо Соемон не захоче неодмінно залишити вазу собі, вів далі Дайзен, він зможе подарувати її комусь із прибічників Тяною, наприклад купцеві Кавачія Санемону, який неодноразово висловлював бажання її мати. «Я чув, — писав далі Дайзен, — у нього є чудовий аркуш особливого паперу [боргове зобов'язання на 300 ріо], який міг би вас зацікавити. За бажання, ви могли б улаштувати обмін».

Зрозумівши натяк люб'язного друга, Соемон поніс вазу до свого багатого кредитора. «І як ви тільки здобули цей скарб! — вигукнув Санемон, коли Соемон показав йому вазу. — Я багато чув про неї, але бачу вперше. Таку цінність за ворота не випускають!» Він одразу запропонував обміняти вазу на боргове зобов'язання і, крім цього, запропонував Соемонові ще 300 ріо. Але Соемон не переймався грошми й лише попросив повернути боргове зобов'язання, що кредитор радо й зробив. Тоді Соемон поквапився до будинку Дайзена, аби подякувати за тактовну допомогу.

Тлумачення

Куріяма Дайзен розумів, що надавати послугу не завжди просто: якщо це робити з галасом і показово, то для її одержувача це може виявитись обтяжливим. Це дає добродієві деяку владу, але вона саморуйнівна, бо породжує заздрість і опір. Послуга, зроблена тонко і елегантно, дає владу вдсятеро більшу. Дайзен знав, що прямолінійна пропозиція лише образила б Соемона. Подарувавши Соемонові картину, він змусив його відчути, що догодив другові подарунком. Зрештою, усі три сторони відчували задоволення внаслідок такої афери.

Власне, Дайзен зробив себе котячою лапкою, інструментом для витягання каштанів із вогню. Йому, либонь, важко було розлучатися з вазою, але він придбав не лише картину, але щось незмірно важливіше — владу надвірного, який може рукою в рукавичці пом'якшувати будь-які удари проти нього, приховувати шрами і робити акти порятунку більш витонченими і чистими. Допмагаючи іншим, надвірний допомагає собі. Приклад Дайзена дає парадигму надання допомоги друзям і людям однакового стану: не нав'язуйте свою допомогу. Знайдіть спосіб стати для друзів котячою лапкою, опосередковано

допомагаючи їм упоратися з халепою, але не виставляючись напоказ і не змушуючи їх почуватися боржниками перед вами.

ІНДІЙСЬКИЙ ПТАХ

Купець тримав у клітці птаха. Їдучи до Індії, вітчизни птаха, він поцікавився, чи не привезти йому якийсь подарунок. Птах попросив відпустити його на свободу, але купець відмовив. Тоді птах попросив купця піти в індійські джунгли і сказати вільним птахам про його неволю. Купець так і вчинив, але щойно він договорив, як вільний птах, такий як у нього, упав бездушно з дерева додолу. Купець подумав, що це, мабуть, родичка його птаха і засмутився, що спричинив таке лихо. Коли він повернувся додому, птах запитав його, чи нема гарних новин з Індії. «Ні, — відповів купець, — боюся, що новина кепська. Одна з твоїх родичок, почувши про твою неволю, звалилася бездушно до моїх ніг».

Ледве він вимовив ці слова, птах упав на дно клітки. «І його вбила звістка про загибель родички», — подумав купець. Він засмутився, витягнув птаха з клітки і поклав на підвіконня. Ураз птах ожив і пурхнув на найближче дерево. «Тепер ти зрозумів, — мовив птах, — що те, що ти вважав нещастям, було гарною звісткою для мене. Ти, мій поневолювачу, підказав мені, як можна звільнитися». І вільний тепер птах відлетів.

«Притовістки дервішів», Ідріс Шах, 1967 р.

Не можна бути занадто прямолінійним. Підіть і подивіться на ліс.

Прямі дерева зрубують, а криві залишають рости.

Каутилья, індійський філософ, III ст. до н. е.

Ключі до влади

Як керівник ви можете собі уявити, буцімто символом влади є працьовитість і старанність. Насправді такі якості дають протилежний ефект: це свідчить про слабкість. Нащо так мучитися? А раптом ви некомпетентні й вам доводиться докладати зайвих зусиль, щоб утриматися при владі, а ще, може, ви один із тих, хто не вміє розподіляти завдання, і тому доводиться в усе втручатися самому. З другого боку, справді владна людина ніколи не поспішає і не перепрацьовує. У той час як інші працюють так, що аж чуприна мокра, ці люди приємно розслабляються. Вони знають, як організувати підлеглих, а самі зайвий раз працею не переймаються і тримають руки подалі від вогню. Подібним чином ви можете вірити, що, власноруч виконуючи брудну роботу, беручи безпосередню участь у неприємних діях, ви реалізуєте свою владу й наганяєте страху. Насправді ж ви маєте жахливий вигляд, що не пасує до вашої високої посади. У

владних людей руки чисті. Їх оточують лише гарні речі, і промовляють вони лише про славетні досягнення.

Звичайно, частенько доведеться витратити енергію або якось впливати на неприємну, але неминучу справу. Проте в жодному разі це не повинно мати такий вигляд, нібито ви причетні до цього. Знаходьте котячу лапку. Навчіться знаходити, використовувати і вчасно позбуватися таких людей, коли вони зіграли роль котячої лапки.

Напередодні важливого бою на річці видатного китайського стратега III століття Чжуге Ляна підступно звинуватили в таємному сприянні ворогові. На доказ його лояльності командувач наказав йому виготовити для армії 100 000 стріл за три дні, інакше — його стратять. Лян навіть не брався робити стріли, бо це нездійсненне завдання, а взяв десяток човнів і наказав обшити борти снопами соломи. Надвечір, коли на річку ліг туман, він повів човни до ворожого табору. Чекаючи від хитрого Чжуге Ляна на пастку, вороги не наважилися атакувати ледь помітні човни на своїх човнах, а обсипали їх зливою стріл із берега. Коли човни Ляна підпливли ближче, вони подвоїли кількість стріл, які застрягали в соломі. Через кілька годин люди, які ховалися в човнах, швидко попливли назад. У домовленому місці їх зустрів Чжуге Лян. Так він зібрав потрібні йому 100 000 стріл.

ДАВИД І ВІРСАВІЯ

2Са 11:1 І сталося по року, у час виходу царів на війну, то послав Давид Йоава й своїх слуг із ним, та всього Ізраїля, і вони вигубили аммонітян й облягли Раббу. А Давид сидів у Єрусалимі.

2Са 11:2 І сталося надвечір, і встав Давид із ложа свого, і проходжувався на даху царського дому. І побачив він із даху жінку, що купалася. А та жінка була дуже вродлива.

2Са 11:3 І послав Давид, і запитався про ту жінку. А посланий сказав: Таж то Вірсавія, Еліямова дочка, жінка хіттеянина Урії!

(...)

2Са 11:14 І сталося ранком, і написав Давид листа до Йоава, і послав через Урію.

2Са 11:15 А в листі тому він написав так: Поставте Урію напереді найтяжчого бою, і відступіте від нього, щоб він був ударений, і помер.

2Са 11:16 І сталося, коли Йоав обложував місто, то поставив Урію на те місце, про яке знав, що там хоробрі мужі.

2Са 11:17 І вийшли люди того міста, і воювали з Йоавом, і впали дехто з народу, із Давидових слуг, і повмирили, також хіттеянин Урія.

2Са 11:18 І послав Йоав, і доніс Давидові про всі справи того бою.

(...)

2Са 11:26 І прочула Урієва жінка, що помер її чоловік Урія, і голосила за своїм чоловіком.

2Са 11:27 А як минула жалоба, то Давид послав, і забрав її до свого дому, і вона стала йому за жінку, і породила йому сина.

Старий Заповіт, 2Са 11:1—11:3, 11:14—11:18, 11:26—27

Чжуге Лян ніколи не робив того, що могли зробити за нього інші, натомість він придумував отакі трюки. Ключем до такого стратегування є здатність продумувати все на перспективу й уявляти, як привабити тих, хто мав би попрацювати на вас.

Суттєвим елементом такого стратегування є приховування своєї мети, сповивання її таємницею, як оті невиразні ворожі човни у тумані. Коли суперники не знають, що вам треба, їхня поведінка згодом часто обертається проти них. Тобто вони стають для вас котячою лапкою. Якщо приховаєте свої наміри, то вам буде простіше змусити людей робити те, що вам треба, але що ви не хочете робити власноруч. Для цього необхідно планувати свої дії на кілька ходів наперед, подібно до того, як більярдна куля, перш ніж упасти в потрібну лузу, кілька разів ударяється об борт.

Американський шулер початку ХХ століття Джозеф Вайл, на прізвисько Жовтий Хлопчина, знав, що, як би майстерно він не зосереджувався на багатому нетязі, якщо отак несподівано підійти до чоловіка, той може щось запідозрити. Тому Вайл використовував як котячу лапку когось із знайомих нетяги, когось, хто стоїть нижче в суспільній ієрархії й не може стати об'єктом шахрайства, а тому буде поза підозрою. Вайл намагався зацікавити цю людину проектом, що обіцяв неймовірне збагачення. Переконавшись у реальності проекту, котяча лапка часто сама пропонувала, що її бос або багатий друг обов'язково має бути залучений до цієї справи: маючи більше готівки для інвестування, він збільшить ставки і дасть змогу всім учасникам заробити більше. Відтак котяча лапка залучала багатого простака, який від початку був метою для Вайла, але який тепер не запідозрить пастку, бо його залучив до афери довірений підлеглий. Таким чином найкраще знаходити підхід до владної особи: нехай із нею вас познайомить її партнер або підлеглий. Котяча лапка гарантуватиме вашу надійність і захистить вас від небажаного враження, боцімто ви — нав'язливий пройдисвіт.

Найпростіший і найдієвіший спосіб використовувати котячу лапку — надати цій особі якусь інформацію, яку вона від себе надасть тому, хто є вашою ціллю. Фальшива або підкинута інформація — потужне знаряддя, особливо якщо її поширює дурило поза підозрою. Вам буде нескладно вдавати невинність і приховувати, що джерело — це ви. Поведінковий психотерапевт доктор Мілтон Гайленд Еріксон розповідав, що серед його клієнтів часто зустрічалися подружжя, у яких дружина хотіла лікуватися в нього, а чоловік — категорично ні. Аби не витратити енергію на налагодження контакту з чоловіком, доктор Еріксон приймав лише дружину. Коли вона говорила, він докидав свою інтерпретацію поведінки чоловіка, яка роздратовувала б його, якби він це чув. Звичайно, дружина переповідала все чоловікові. Через кілька тижнів чоловікові вже так усе накіпіло, що він на поліг на особистій присутності на сеансі, аби присадити лікаря. Буває, що ви здобуваєте велику владу, добровільно пропонуючи себе в ролі котячої лапки. Це прийом досвідченого царедворця. Його символом можна назвати сера Волтера Релі, який кинув свій плащ у грязюку, щоб королева Єлизавета не забруднила черевички. Як знаряддя захисту зверхника від неприємності або небезпеки ви заслуговуєте на величезну повагу, що рано чи пізно окупиться. І пам'ятайте: якщо зробите свою допомогу тактовною, а не хвалькуватою і обтяжливою, то це дасть вам набагато більше задоволення і влади.

Образ: котяча лапка. У неї довгі пазурі, щоб хапати. Вона м'яка і з подушечками. Знайдіть kota і скористайтеся його лапкою, щоб тягати щось із вогню, дряпати ворогів, бавитися з мишкою, перш ніж її заковтнути. Іноді ви завдаєте болю котові, але найчастіше він нічого не відчуває.

Авторитетна думка: Усе приємне роби сам, а неприємне хай робить хтось інший. Перше сприяє вашій популярності, а друге — відвертає від вас зло. Після важливих звершень часто йдуть і винагороди, і покарання. Нехай же від вас виходить тільки добро, а зло — лише від інших (*Бальтасар Грасіан*).

Зворотний бік

Поводитися з котячими лапками і цапами-відбувайлами слід дуже обережно й делікатно. Вони, наче екран, ховають від людей вашу

участь у брудних справах; якщо раптом екран підняти, ви виявитесь і маніпулятором, і ляльковиком, уся динаміка набуде протилежного вигляду, бо скрізь бачитимуть вашу руку і звинуватять у всіх лихах, до яких ви не були причетні. Щойно спливе правда — вам будуть непереливки, бо як іде біда, відчиняй ворота.

1572 року королева Франції Катерина Медічі готувала змову, аби приборати Гаспара де Коліньї, адмірала французького військового флоту і лідера гугенотів (французьких протестантів). Коліньї був наближеним сина Катерини Шарля IX, і вона побоювалася зростання його впливу на молодого короля. Тому Катерина замовила його вбивство одному з членів сім'ї Гізів, одного з найвпливовіших королівських кланів у країні.

У Катерини був і таємний план: вона хотіла, щоб гугеноти звинуватили Гізів у вбивстві їхнього провідника і помстилися. За одним заходом вона могла знищити або завдати удару двом небезпечним суперникам — Коліньї й сім'ї Гізів. Однак обидва плани пішли з вітром. Убивця промахнувся й лише поранив Коліньї, а той знав свого ворога — Катерину — і саме її запідозрив у замаху на нього та сказав про це королю. Зрештою, невдалий замах і подальші чвари спричинили низку подій, що призвели до кривавої громадянської війни між католиками й протестантами, що її кульмінацією була Варфоломійська ніч, під час якої вбито тисячі протестантів.

Якщо вам потрібна котяча лапка чи цап-відбувайло для справи, що може мати серйозні наслідки, будьте дуже обережні: багато що може піти не так. Розумніше використати телепнів для менш серйозних заходів, коли помилки і прорахунки не спричинять жахливих наслідків. І нарешті, буває, що краще не приховувати свою участь або відповідальність і визнати свою провину через помилку. Якщо у вас достатньо повноважень, іноді варто покаятися: ви з жалем просите пробачення в слабших за вас. Це прийом короля, який робить шоу зі своїх офір для добра людей. А часом вам може захотітись удати із себе правницю, яка карає, щоб підлеглі перебували в страху й тремтінні. Замість котячої лапки ви погрожуєте їм владною рукою. Не грайте цю гру надто часто, бо страх може перетворитися на образу й ненависть. Ви й не стямитесь, як ці почуття породять активну опозицію, яка колись позбавить вас влади. Котяча лапка краща, бо набагато безпечніша.

***** Автор подає у своєму творі Езопову байку, переінакшену на англійський зразок. Ми наводимо переклад авторової версії байки Езопа.

***** Ця байка є радше переробленням байки Федре.

Закон 27. Використовуйте потребу людей вірити, щоб створити послідовників вашого культу

*СУДЖЕННЯ*Люди жадають у щось вірити. Станьте об'єктом цього жадання, пропонуючи їм свою мету й нову віру. Нехай ваші слова будуть невиразними, але багатонадійними. Ставте ентузіазм над раціональністю і тверезим мисленням. Запропонуйте вашим послідовникам нові ритуали, закликайте їх до жертвності на свою користь. За браком організованої релігії й великих цілей ваша нова система віри дасть вам невичерпну владу.

Наука шарлатанства, або Як створити культ за п'ять простих кроків

Вам доведеться шукати такі методи, які дадуть максимум влади при найменших зусиллях, і ви побачите, що створення культу — один із найефективніших шляхів. Що більше у вас послідовників, то більше можливостей для обдурювання. Послідовники будуть не лише

обожнювати вас, а й боронитимуть від ворогів і добровільно залучатимуть інших до народжуваного культу. Завдяки такому типу влади ви опиняєтеся в іншій, вищій царині, де вам не треба змагатись або вдаватися до хитрощів для свого волевиявлення. Вас обожнюють і вважають непомильним.

Вам це завдання може здатися надсильним, але насправді все досить просто. Усім людям украй треба в щось вірити. Це робить із нас наївних легковірів: ми просто не можемо довго сумніватися або перебувати в пустці через брак того, у що можна вірити. Покажіть нам нову справу, еліксир, схему швидкого збагачення, останній технологічний тренд чи мистецький рух — і ми аж із води вистрибнемо, щоб ухопити принаду. Погляньте на історію: можна скласти цілу бібліотеку з хронік нових трендів, культів, що здобули собі силу-силенну послідовників. Через кілька місяців, років, десятиріч, сторіч вони вже здаються дивоглядами, але свого часу вони були привабливими, трансцендентальними, божественними.

Завжди поспішаючи в щось повірити, ми творимо святих і вірування з нічого. Тож не змарнуйте цю легковірність: станьте об'єктом поклоніння. Нехай люди витворюють культ навколо вас.

Великі європейські шарлатани XVI і XVII століть оволодівали мистецтвом культотворення. Вони жили, як і ми нині, у добу трансформацій: організована релігія занепадала, наука розвивалася. Люди відчайдушно шукали нову справу чи віру. Шарлатани почали торгувати еліксирами здоров'я і алхімічними засобами швидкого збагачення. Вони хутко переїздили з міста до міста і спочатку зосереджувалися на маленьких групах, доки їм випадково не відкрилася сутність природи людини: що більша група гуртувалася довкола них, то легше було її дурити.

Шарлатанові було вигідно, що схильних вірити йому людей більшало, групи послідовників росли як із води, забезпечуючи масштабність його тріумфів. І так мало бути, бо протягом сторіч, починаючи з Відродження, популяризувалася наука. Накопичувалися величезні знання, поширюючись у нові часи за допомогою друкарського верстата, але водночас зростала і напівосвічена легковірна маса, яка ставала здобиччю шарлатана. Маса ставала більшістю, і справжня влада спиралася на її бажання, думки, преференції та заперечення. Таким чином імперія шарлатана розпросторювалася з поширенням знань, бо цей тип спирався на досягнення науки, хоч і спотвореної, і його продукування золота за допомогою хімічних процесів і дивовижні бальзами, створені на основі розвинутої медицини, не могли б зацікавити цілковитих профанів. Неписьменних від цього абсурду захищав їхній природжений здоровий глузд.

Найвишуканіша аудиторія шарлатана складалася з напівписьменних людей, які замінили здоровий глузд недолугою спотвореною інформацією та спробували похапцем і невдало перейматися наукою та освітою... Переважна більшість людства завжди тяжіла до чудес, особливо в певні історичні періоди, коли зрушувалися надійні підвалини життя й старі економічні та духовні цінності, що раніше вважалися надійним опертям, а тепер утрачали своє значення. Тоді примножувалася кількість жертв, яких англійці в XVII ст. називали самовбивцями.

«Сила шарлатана», Грет де Франческо, 1939 р.

Сам шарлатан виходив на високий дерев'яний поміст (звідси й термін «продавець підробних ліків»), і навколо нього починали юрмитися люди. У групі люди стають емоційнішими, втрачаючи здатність раціонально міркувати. Якби шарлатан говорив із кожним особно, вони визнали б його диваком, але в натовпі вони переймалися спільним настроєм і зосередженістю. Їм не вдавалося дистанціюватися, щоб поставитися до того, що діється, скептично. Завзяття натовпу заглушувало слабкі місця в промові шарлатана. Пристрасть і ентузіазм передавалися в натовпі, як інфекція, і люди жорстко реагували на тих, хто висловлював сумнів. Шарлатани свідомо десятиріччями вивчали динаміку експерименту і спонтанно адаптувалися до ситуації в її розвитку, а потім на цій підставі вдосконалювали науку приваблювання й утримування натовпу, формували з юрби послідовників, а з послідовників — прибічників культу. Сьогодні викрути шарлатанів можуть здатися дивацтвом, але й нині серед нас тисячі шарлатанів використовують випробувані прийоми попередників, удосконалені за минулі сторіччя, лишень змінюючи назви еліксирів і модернізуючи вигляд своїх культів. Ми бачимо новітніх шарлатанів у всіх сферах життя — бізнесі, моді, політиці, мистецтві. Багато хто з них, імовірно, переймається шарлатанськими традиціями, не знаючи їхньої історії, але ви можете діяти більш системно і зважено. Просто виконайте п'ять кроків культотворення, які наші предки-шарлатани вдосконалювали протягом багатьох років.

Крок 1. Напускайте туману, дотримуйтеся простоти. Щоб створити культ, спочатку треба привернути увагу. І робити це слід не за допомогою вчинків, бо вони занадто прозорі й легко прочитуються, а за допомогою слів, туманних і оманливих. Ваші перші промови, бесіди та інтерв'ю повинні містити два елементи: з одного боку, обіцянка чогось великого, такого що веде до змін, а з другого — цілковита невизначеність. Це поєднання стимулюватиме невиразні мрії слухачів,

які будуть придумувати свої логічні зв'язки й бачити те, що хочуть побачити.

Щоб надати своїй розпливчатості привабливості, використовуйте гучні й неконкретні слова, — вони запальні й викликають у людей ентузіазм. Дуже допомагають модні назви простих речей, а також цифрові викладки й туманні неологізми. Усе це створює враження фаховості знань і надає вам позірної поважності. Таким же чином спробуйте надати нового й свіжого вигляду предметові культу, аби мало хто розумів, про що йдеться. Якщо все зробити правильно, поєднання туманних обіцянок, невиразних, але спокусливих концепцій і запального ентузіазму розворушить людські душі, і навколо вас сформується група.

Якщо говорити *надто* розпливчато, вам не повірять. Але небезпечніше бути конкретним. Якщо ви докладно поясните вигоду, яку отримують люди, йдучи за вами, то від вас чекатимуть виконання обіцянок.

При всій розпливчатості ваші гасла мають бути простими. Проблеми більшості людей зумовлені складними причинами: глибоко вкорінені неврози, взаємопов'язані соціальні чинники — їхнє коріння йде в далеке минуле, яке дуже важко розкопати. Проте мало кому вистачає на це терпіння; більшість хоче почути, що її проблеми мають просте розв'язання. Здатність запропонувати таке рішення дасть вам велику владу і примножить лави послідовників. Замість складних пояснень реального життя поверніться до примітивних рішень наших предків, до давніх народних ліків, до загадкової панацеї.

Крок 2. Віддавайте перевагу візуальному й чуттєвому над інтелектуальним. Щойно люди починають групуватися навколо вас, з'являються дві небезпеки — нудьга і скептицизм. Нудьга змусить людей податися деінде, скептицизм дає їм змогу відійти й раціонально обміркувати ваші пропозиції, розвіяти майстерно створений туман, виявити справжню вартість ваших ідей. Тому вам слід розважити знуджених і не підпускати циніків.

Найкраще зробити це за допомогою театру або чогось подібного. Оточіть себе розкішшю, засліпіть послідовників видимим блиском, нехай спектакль полонить їхній зір, тоді люди не побачать безглуздя ваших ідей, дірки в системі вірування. Це приверне більше їхньої уваги та дасть вам більше послідовників. Звертайтеся до всіх почуттів:

використовуйте пахощі для запаху, заспокійливу музику для слуху, барвисті графіки і діаграми для зору. Можна навіть догодити мозку, застосовуючи, наприклад, нові технологічні пристрої, щоб надати своєму культу псевдонаукового блиску, але понад усе важливо не давати при цьому людям мислити. Долучайте екзотику — далекі культури, дивні обряди — для створення театральних ефектів, аби найбанальніші ординарні речі сприймалися як знаки чогось надзвичайного.

Крок 3. Структуруйте групу на кшталт релігійної організації.

Кількість послідовників зростає, отож час їх організувати.

Організовані релігії здавна мають безперечний авторитет для величезної кількості людей і досі зберігають свій вплив у нашу секулярну добу. І навіть якщо релігія тепер і потьмяніла, її форми досі резонують із владою. Можна нескінченно використовувати високі й святі асоціації організованої релігії. Створюйте ритуали для своїх послідовників, ієрархізуйте їх, ранжуйте за рівнем святості, надавайте їм імена і титули, які перегукуються з релігійними обертонами, просіть їх офірувати, аби заповнити ваші скрині й посилити вашу владу. Щоб підкреслити квазірелігійну природу ваших зібрань, промовляйте й дійте як пророк. Зрештою, ви ж не диктатор, ви — священик, гуру, мудрець, шаман або ще якесь описове слово, що приховує вашу реальну владу в релігійному тумані.

Крок 4. Приховуйте ваше джерело доходу. Ваша група виросла, ви збудували на її основі щось подібне до церкви. Скрині ваші починають наповнюватися грошима прибічників. Ви в жодному разі не повинні виявляти цікавості до грошей і до влади, яку вони дають. До певного часу слід приховувати і джерело ваших доходів.

Ваші послідовники хочуть вірити, що коли підуть за вами, то всілякі чудові речі почнуть падати прямо їм в руки. Оточуючи себе розкішшю, ви стаєте живим доказом правдивості своєї системи. Не давайте докопатися до істинного походження вашого багатства — тобто кишень ваших прибічників. Нехай вірять, що воно прийшло до вас завдяки істинності ваших ідей і методів. Послідовники повторюватимуть кожен ваш рух тіла в надії, що це дасть і їм ті ж плоди, і ентузіазм наслідування засліпить їх, не даючи побачити шарлатанську природу вашого добробуту.

Якось безвидної ночі сова сиділа на гілці дуба. Дві кротиці намагалися нишком прослизнути повз. «Ви!» — сказала сова. «Хто?» — здригнулися вони в страху і здивуванні, бо не могли повірити, що хтось їх розгледить у цій чорноті. «Ви двоє!» — сказала сова. Кротиці поспішили геть і розповіли усім насельцям полів і лісів, що сова — найбільша і наймудріша з усіх тварин, бо могла бачити в темряві і відповісти на будь-яке питання. «Я подбаю про це», — сказала птаха-секретар; якось вона відвідала сову такої ж безвидної ночі. «Скільки кігтів я показую?» — спитала секретар. «Два», — відповіла сова, і це була правда. «Чи можете ви запропонувати мені інший вислів для «тобто» або «а саме?»» — запитала секретар. «Себто», — відповіла сова. «Нащо коханець заходить до коханої?» «Щоб упадати коло неї», — відповіла сова. Секретар поспішив назад до насельців полів і лісів і повідомив, що сова — справді найбільша і наймудріша тварина в світі, бо бачила в темряві і відповідала на будь-яке питання. «А вдень вона теж бачить?» — запитала руда лисиця. «Так», — докинули вовчок і французький пудель. «А вдень вона теж бачить?» Усі реготали з цих дурних питань, а тоді заповзялися на руду лисицю і її друзів та вигнали їх зі своїх теренів. Відтак вони послали гінця до сови і попросили стати їхнім лідером.

Сова прилетіла до тварин опівдні, коли яскраво світило сонце. Вона ступала поволі, що надавало їй поважності, і позирала довкруг великими виряченими очима, нібито демонструючи свій високий статус. «Вона богиня!» — закричала курка-плімутрок. І решта підхопила: «Вона богиня!» Тож вони подалися слідом за совою, а коли вона почала наштовхуватися на речі, вони й собі почали наштовхуватися. Врешті-решт, вона прийшла до бетонки й подалася далі суцільною смугою, а всі інші істоти — за нею. Аж ось яструб, який супроводжував цей хід, помітив вантажівку, яка їхала навстріч зі швидкістю 50 миль/год. і повідомив секретаря, а той — сову. «Попереду небезпека», — сказав секретар. «Себто?» — спитала сова. Секретар повторив. «А ви не боїтеся?» — запитав він. «Хто?» — спокійно перепитала сова, бо не могла бачити вантажівки. «Вона богиня!» — закричали всі знову, і далі продовжуючи це вигукувати. Аж раптом вантажівка вдарила їх і багатьох поклала, їдучи далі. Деякі тварини були тільки поранені, але більшість, зокрема сову, було вбито.

Висновок: Ви можете обдурювати дуже багато людей протягом дуже тривалого часу.

Карнавал Тербера. Джеймс Тербер (1894—1961 рр.)

Крок 5. Дотримуйтеся принципу «Хто не з нами, той проти нас».

Ваша група розрослася і процвітає; це магніт, що притягує дедалі новіші частинки. Але якщо ви не будете обачні, може початися інерція, і час та нудьга розмагнітять групу. Щоб підтримувати згуртованість послідовників, вам слід зробити те, що робили всі релігії та системи віри, — дотримуватися принципу «хто не з нами, той проти нас».

Насамперед переконайте ваших послідовників у тому, що вони входять до привілейованого клубу і їх об'єднують спільні цілі. Потім, щоб зміцнити це об'єднання, розробіть поняття підступного ворога, який хоче вас знищити. Існує чимало невірних, які підуть на все, щоб зупинити вас. Тепер кожного аутсайдера, який прагне розвінчати

шарлатанську природу вашої системи, можна назвати членом такої схибленої сили.

Якщо у вас немає ворогів, знайдіть їх. Якщо з'явиться солом'яне опудало, на яке можна все списувати, ваші прихильники згуртуються й ущільнять свої лави. У них є ваша справа, у яку вони вірять, і невірні, яких слід знищити.

Дотримання закону

Дотримання I

1653 року 27-річний міланець Франческо Джузеппе Боррі оголосив, що мав видиво. Він ходив по місту й усім розповідав, що йому з'явився архангел Михаїл і сповістив, що Франческо обрано *capitano generale* Армії нового Папи, армії, яка підкорить світ і воскресить його. Архангел сповістив далі, що Боррі даровано силу бачити душі людей і що він скоро знайде філософський камінь, тобто речовину, яку віддавна шукали, бо вона могла перетворювати звичайні метали на золото. На друзів і знайомих, котрі чули, як Боррі пояснює своє видиво, і котрі були свідками того, як він сам перемінився, це справляло глибоке враження, бо доти Боррі був пияком, гультіпакою і картярем. Тепер він усе це покинув, поринувши у вивчення алхімії, і говорив лише про містицизм та окультизм.

Перетворення було таким раптовим і дивовижним, а слова Боррі настільки сповнені ентузіазму, що в нього почали з'являтися послідовники. На жаль, італійська інквізиція теж помітила його — вона переслідувала всіх окультистів, — тому, покинувши Італію, він вирушив мандрувати по Європі від Австрії до Голландії, розповідаючи, що «всім, хто піде за мною, буде даровано велику радість». Скрізь, де Боррі зупинявся, у нього з'являлися послідовники. Його метод був простий: він розповідав про видіння, які ставали дедалі витонченішими, і пропонував «зазирнути в душу» кожному, хто йому вірить (а таких було чимало). Перебуваючи нібито в трансі, він кілька хвилин пильно дивився на нового послідовника, а тоді оголошував, що бачив душу цієї людини, ступінь просвітлення і потенціал духовного звеличчання. Якщо побачене здавалося йому перспективним, він

додавав людину до ордену своїх учнів, який дедалі більше розростався, а це вже була неабияка честь.

Культ мав шість ступенів, до яких учні приписувалися залежно від того, що Боррі розгледів у їхніх душах. На наступний рівень можна було перейти завдяки роботі й цілковитій присвяті культу. Боррі, якого вони називали «Його Високоповажність» і «Універсальний доктор», вимагав від них найсуворішого дотримання обітниці бідності. Усі їхні гроші й майно передавалися йому. Але вони робили це охоче, бо Боррі казав їм: «Незабаром я завершу алхімічні дослідження й добуду філософський камінь, і тоді ми всі матимемо стільки золота, скільки захочемо».

Щоб заснувати нову релігію, треба мати психологічно достовірне знання певного усередненого типу душ, які ще не визнали, що належать до певного гурту.

Фрідріх Ніцше (1844—1900 рр.)

Багатіючи, Боррі почав змінювати стиль свого життя. У місті свого тимчасового перебування він орендував найрозкішніші апартаменти, казково їх умеблював і опоряджував, а тоді ще й став колекціонером меблів. Боррі почав роз'їжджати вулицями в кареті, оздобленій коштовностями, запряженій шістьма чудовими вороними кінями. В одному місці він довго не затримувався, а коли зникав зі словами, що треба залучати душі до свого стада, його авторитет лише зміцнювався на час його відсутності. Він прославився, хоча, власне, нічого конкретного ніколи не зробив.

Люди настільки простосерді й настільки керуються своїми нагальними потребами, що дурисвіт завжди знайде достатньо охочих бути обдуреними.

Нікколо Мак'явеллі (1469—1527 рр.)

З усієї Європи до Боррі сходилися сліпі, каліки і люди в розпачі, бо ширилася чутка про його хист цілителя. Він не просив винагороди за допомогу, що прикрашало його образ, а щодо чудесного зцілення, то подекували, що воно справді ставалося в тому чи іншому місті. Вистачало натяку на його звершення, і уява людей надихала їх. Його багатство, наприклад, зростало коштом датків від групи заможних учнів, яка постійно збільшувалася, приписувалося його успішним дослідженням із отримання філософського каменю. Церква продовжувала переслідувати Боррі, звинувачуючи його в ересі й відьомстві, а він

відповідав величним мовчанням. Це тільки зміцнювало його репутацію і робило пристрашнішими його послідовників. Зрештою, переслідують лише великих. Хто розумів Христа в його часи? Боррі й рота не треба було розкривати, а його послідовники назвали Папу Антихристом. Отож влада Боррі зростала, доки він не поїхав із Амстердама (де протягом певного часу жив), прихопивши величезні суми позичених грошей і діамантів, залишених йому на зберігання. (Він запевняв, буцімто може усунути вади діамантів силою свого інтелекту). Тепер він був утікачем. Проте інквізиція його таки схопила, і останні 20 років свого життя він провів у в'язниці в Римі. Але настільки велика була віра в його окультну силу, що до самої смерті його відвідували заможні вірники, зокрема й королева Швеції Кристіна. Приносячи йому гроші й необхідні речі, відвідувачі давали йому змогу продовжувати дослідження філософського каменю.

ХРАМ ЗДОРОВ'Я

Наприкінці 1780-х років шотландський знахар-шарлатан Джеймс Грем... здобув собі чимало прихильників і величезні статки... Він створив шоу з використанням наукових досягнень. 1782 року він відвідав Філадельфію, де познайомився з Бенджаміном Франкліном і зацікавився його дослідженнями з електрикою. Либонь саме ці дослідження надихнули його на створення апарату в «Храмі здоров'я», дивовижному закладі, який він відкрив у Лондоні для продажу своїх еліксирів... У головному приміщенні, де він приймав пацієнтів, стояв «найбільший у світі повітряний насос», який допомагав Грему в його «філософському вивченні» хвороб, а також «неперевершений металевий провідник», багато оздоблена позолотою підставка, оточена ретортами і судинами з «ефірними та іншими есенціями». Згідно з Еннемозером, який видав 1844 року в Лейпцигу книжку з історії магії, Гремів «будинок... поєднував корисне і приємне. Скрізь в око впадала розкіш. Навіть у зовнішньому дворі, як розповідав свідок, здавалося, що мистецтво, винахідництво й багатства сягли вершин своїх можливостей. На бічних стінах кімнат вигнуте дугою світіння забезпечувалося штучним електричним світлом; спалахували промені зірок; скрізь зі смаком було дібрано барвисті вітражі. Усе це, запевняє той же свідок, зачаровувало і несамовито збуджувало уяву». Відвідувачам видавали аркуші з надрукованими на них правилами здорового способу життя. У кімнаті Великого Аполлона вони могли взяти участь у таємничих ритуалах у супроводі кантів: «Вітай, Живильне повітря етеру! Магія Магнетизму, вітай!» І доки вони вітали магію магнетизму, вікна темніли, на стелі з'являлися блискучі електричні зірки, а у пристінку з'являлася юна і мила «Рожева Богиня здоров'я»... Щовечора Храм здоров'я заповнювали відвідувачі; стало модним ходити туди і випробовувати велике дванадцятифутове оздоблене ложе — «Велике небесне ложе», яке нібито виліковувало всі хвороби... Це ліжко, за Еннемозером, «стояло у розкішній кімнаті, до якої вів із сусіднього приміщення циліндр, у якому текла цілюща рідина... і водночас по скляних трубках подавалися приємні пахощі покрупних трав і східних ароматів. Саме небесне ліжко стояло на шістьох масивних прозорих підпорах; постільна білизна з пурпурового і ясно-блакитного саету лежала на матраці, просоченому духмяною арабською водою за

звичаєм перського двору. Кімната, де стояло ложе, називалася Святая Святих... На додачу до всього лунали мелодійні звуки губної гармоніки, різних флейт, приємних голосів і великого органу».

«Влада шарлатана», Грете де Франческо, 1939 р.

Тлумачення

Перш ніж Боррі витворив свій культ, він, здається випадково, наштовхнувся на дуже важливе відкриття. Утомившись від гультяйства, він вирішив присвятити себе окультизму, який і справді цікавив його. Боррі, проте, мав помітити, що згадка про містичний досвід (а не про фізичну знемогу) як про причину змін зацікавила людей із різних прошарків, бо всі хотіли знати більше. Зрозумівши, яку силу може набути, якщо припише зміни чомусь екстернальному і містичному, він придумав видіння. Що величніше видиво і що більше офір він вимагав, то правдивішою здавалася його історія. Пам'ятайте: людям не потрібна правда про причини змін. Вони не хочуть чути, що це наслідок тяжкої праці або чогось банального на взірець виснаження, нудьги або депресії. Їм подавай щось романтичне, потойбічне. Вони хочуть чути про янголів і позатілесний досвід. Згляньтеся на них. Натякніть на містичне джерело деяких особистих змін, і докола вас почне творитися культ. Адаптуйтеся до потреб людей: месія мусить віддзеркалювати бажання послідовників. І обирайте високу *мету*. Що більша і сміливіша ілюзія, то краще.

Дотримання закону II

У середині XVIII століття у світських колах Європи почали говорити про швейцарського сільського лікаря Міхаеля Шуппаху, який переймався нетрадиційною медициною: він використовував лікувальну силу природи для чудесного зцілення. Незабаром заможні європейці з поважними і незначними проблемами зі здоров'ям їхали до альпійського села Лангнау, де жив і працював Шуппах. Долаючи шлях у горах, вони милувалися величними краєвидами цього краю. На час прибуття до Лангнау вони вже відчували зміни в організмі на шляху до одужання.

Шуппах, якого тоді вже називали просто «гірським лікарем», мав у містечку невелику аптеку. Це місце варто було побачити: люди з різних країн юрмилися тут, де вздовж стін стояли слоїки з ліками із трав. Більшість тогочасних лікарів виписувала огидні на смак мікстури з незрозумілими латинськими назвами (як і багато ліків зараз), ліки ж Шуппах називалися «Олія радості», «Серце квіточки» або «Проти монстра» й на смак були солодкі та приємні.

Пацієнти в Лангнау мали терпляче чекати на прийом до гірського лікаря, бо щодня приблизно вісімдесят посильних прибували до аптеки зі слоїками із сечею з усієї Європи. Шуппах стверджував, що може поставити діагноз, просто поглянувши на сечу хворого і прочитавши опис недуги. (Зрозуміло, він дуже уважно читав цей опис, перш ніж виписати ліки). Коли він нарешті мав вільну хвилинку (вивчення зразків сечі забирало дуже багато часу), то запрошував одного пацієнта до кабінету в аптеці. Там він вивчав зразок його сечі, пояснюючи, що її вигляд скаже йому все, що треба. Селяни мали чуття на такі речі, говорив він, бо їхня мудрість зумовлена простим, побожним життям — без складнощів життя в місті. Крім індивідуальної консультації, була бесіда про те, як можна гармонізувати душу з природою.

Шуппах розробив різні форми лікування, кожна з яких не мала нічого спільного з тогочасною медичною практикою. Він, наприклад, вірив у електрошокову терапію. Якщо хтось питав, чи це узгоджується з його вірою в цілющу силу природи, він пояснював, що електрика — природне явище, а він лише імітує силу блискавки. Один із хворих уважав, що в ньому оселилося сім бісів. Лікар лікував його електричним шоком і під час процедури вигукував, що бачить, як біси один за одним вилітають із тіла хворого. Інший чоловік стверджував, що проковтнув хуру із сіном і візником, і через це йому жахливо боліло в грудях. Гірський лікар терпляче вислухав його і сказав, що чує ляск батога в животі хворого, і пообіцяв вилікувати, давши йому заспокійливе та слабильне. Нещасний заснув на стільці поряд із аптекою. Коли він прокинувся, його вирвало, а в цей час повз нього промчала хура із сіном (гірський лікар найняв її для цього випадку), а ляск батога переконував, що він і справді вивергнув його завдяки допомозі лікаря.

З роками слава гірського цілителя зростала. Він консультував впливових людей — навіть письменник Гете дістався до його села — і

став центром культури природи, де все натуральне вважалося вартим поклоніння. Шуппах обачно творив ефекти, які розважали і надихали його пацієнтів. Професор, що відвідав його якось, писав: «Хтось сидить або стоїть у своєму товаристві, хтось грає в карти, іноді — з молодницею. Ось дають концерт, ось ланч або вечеря, а ось балетна вистава. З дуже позитивним ефектом свобода природи скрізь поєднується із задоволеннями бомонду, а якщо лікар не можевилікувати якусь недугу, він принаймні позбавляє пацієнта іпохондрії та меланхолії».

Тлумачення

Шуппах розпочав свою кар'єру як звичайний сільський лікар. Іноді він використовував у своїй практиці сільські лікувальні заправи, а згодом почав помічати певні результати; незабаром настоянки й природні форми лікування стали його спеціалізацією. Насправді його форми природного зцілювання справляли глибокий психологічний вплив на пацієнтів. Тоді як тогочасні ліки викликали біль і страх, лікування Шуппаху було зручне і заспокійливе. Пацієнти так глибоко вірили в його хист, щовилікували себе власним бажанням одужати. Шуппах не кпив із їхніх ірраціональних пояснень своїх недуг, а використовував їхню іпохондрію, аби створити враження, ніби він звершив велике зцілення.

Випадок із гірським лікарем подає нам цінний урок того, як організовувати культуподібне послідовництво. По-перше, треба знайти спосіб заволодіти волею людей, змусити їх повірити у вашу могутність настільки сильно, щоб уявити собі всілякі блага. Їхня віра буде самодостатньою, але ви повинні допильнувати, щоб ваша, а не їхня воля стала рушієм трансформацій. Придумайте віру, справу або фантазію, що спонукає їх пристрасно повірити, а решту вони вже самі додумають, обожнюючи вас як цілителя, пророка або генія. По-друге, Шуппах навчає про незнищенну силу віри в природу і простоту. Природа насправді сповнена небезпек, як-от отруйні рослини, хижі звірі, катаклізми, пошесті. Віра в цілющі, заспокійливі якості природи — це сконструйований міф, романтизм. Але звернення до природи може дати вам велику владу, особливо в скрутні часи, сповнені стресів. Проте цим зверненням слід правильно розпорядитися. Влаштуйте

театр природи, у якому ви, як режисер, добиратимете риси, що відповідають романтизму вашого часу. Гірський лікар досконало виконував свою роль, використовуючи притаманну йому мудрість і кмітливість, роблячи з лікування драматичні вистави. Він не ототожнював себе з природою, а перетворював природу на культ, на конструкт. Щоб домогтися природності, вам доведеться неабияк попрацювати, аби надати природі театральності й чарівного поганського вигляду. Інакше ніхто й уваги не зверне. Природа також повинна відповідати загальним тенденціям і ступати в ногу з часом.

Дотримання закону III

У 1778 році 55-річний лікар і вчений Франц Месмер опинився на роздоріжжі. Він був піонером у вивченні тваринного магнетизму — вірі в наявність у тварин магнетичної речовини і в те, що лікар або фахівець може здійснювати чудесні зцілення, впливаючи на цю заряджену субстанцію. Проте у Відні, де він жив, медичний істеблішмент глузував із його теорії. Месмер заявляв, щовилікував кількох жінок від конвульсій, а найбільше він пишався тим, що повернув зір сліпій дівчині. Але інший лікар, який оглянув дівчину, заявив, що вона й далі сліпа, і це підтвердила сама пацієнтка. Месмер парировав, що вороги хочуть очорнити його, переманивши пацієнтку на свій бік. Ця заява викликала ще більше кпинів. Ставало очевидно, що тверезомислячі віденці — непідходяща аудиторія для його теорій, тож він переїхав до Парижа, щоб почати все спочатку.

У цьому місті він орендував розкішні апартаменти й відповідно їх декорував. Вітражі у вікнах створювали атмосферу релігійності, а дзеркала на стінах викликали гіпнотичний ефект. Лікар розрекламував, що у своїх апартаментах демонструватиме силу тваринного магнетизму, і запросив хворих та меланхоліків випробувати цю силу на собі. Незабаром парижани всіх верств (переважно жінки, яких ця ідея захопила більше, ніж чоловіків) платили за вхід, щоб стати свідками обіцяних чудес.

ВЛАДА БРЕХНІ

У Тернополі жив чоловік на ім'я Реб Фейвел. Якось, сидячи удома й занурившись у вивчення Талмуду, він почув на вулиці галас. Підійшовши до вікна, він побачив багато малих пустунів. «Бігме, якусь нову шкоду вигадали, — подумав Реб Фейвел». «Діти, мерщій до синагоги, — гукнув він, вихилившись із вікна, і зімпровізував перше, що

сплигло йому на гадку. — Побачите там морське чудовисько, та ще й яке! У нього п'ять ніг, троє очей і борода, як у козла, тільки зелена!» Зрозуміло, хлоп'ята гайнули аж закуріло, а Реб Фейвел повернувся до своїх занять. Він посміхнувся в бороду, згадуючи, як підманув маленьких шибайголів. Невдовзі його вчене заняття знову було перерване, цього разу тупотом ніг. Підійшовши до вікна, він побачив кількох євреїв, що бігли. «Куди ви біжите?» — гукнув він. «До синагоги! — відповіли євреї. — Хіба ти не чув? Там привезли морське чудовисько, з п'ятьма ногами, трьома очима і бородою, як у козла, тільки зеленою!» Реб Фейвел посміявся, думаючи, який жарт він утнув, і сів за свій Талмуд. Але тільки-но він зосередився на писанні, як почув за вікном галайкання. І що ж він побачив? Величезна юрба чоловіків, жінок і дітей біжить до синагоги. «Що сталося!» — гукнув він, вихилившись із вікна. «Хіба ви не знаєте? Справді не чули? — почув у відповідь. — Там, просто перед синагогою — морське чудовисько! У нього п'ять ніг, троє очей і борода, як у козла, тільки зелена!» І юрба помчала далі, а Реб Фейвел раптом помітив, що серед бігунів був сам рабин. «Господи всемогутній! — вигукнув він. — Якщо сам рабин біжить серед них, то там, либонь, справді щось сталося. Диму без вогню не буває!» Не довго думаючи, Реб Фейвел ухопив капелюха, вискочив із будинку і теж кинувся бігти щодоуху до синагоги. «Хто ж його знає?» — задихано бурмотів він подумки, стрімголов біжучи до синагоги.

«Скарби єврейського фольклору», за ред. Натана Озубела, 1948 р.

В апартаменти через спеціальні повітряні клапани подавали запахи помаранчевого квіту та екзотичні пахощі. Відібрані ініціати проходили до салону, де відбувалася демонстрація, і чули гру на арфі та заколисувальний жіночий спів, що долинав із сусідньої кімнати. У центрі салону стояв довгий овальний контейнер із водою, яка, як стверджував Месмер, була намагнічена. З отворів у металевому покрівці контейнера стирчали довгі рухливі металеві стрижні. Відвідувачам пропонували сідати довкола контейнера й прикладати намагнічені стрижні до місць, де локалізувався біль та інші проблеми, а тоді братися за руки із сусідами, сидячи впритул один до одного, щоб через їхні тіла проходила магнетична сила. Іноді пацієнтів прив'язували один до одного мотузками.

Месмер виходив із приміщення, натомість туди входили з глеками намагніченої води «асистенти-магнетизери» — дужі красені, які покрплювали пацієнтів водою, втирали їм у тіло цілющу рідину, робили масаж, доводячи їх до трансу. Через кілька хвилин жінок поривав деліріум. Одні схлипували, інші верещали й висмикували на собі волосся, ще інші істерично реготали. У розпал деліріуму до приміщення повертався Месмер у спадних шовкових шатах, гаптованих золотими квітами, несучи білий намагнічений стрижень. Рухаючись навколо контейнера, він погладжував і заспокоював

пацієнтів, доки не запанувала тиша. Багато жінок згодом приписували дивну владу, яку він мав над ними, його проникливому погляду, який, на їхню думку, збуджував або притлумлював магнетичні флюїди в їхніх тілах.

Через кілька місяців після прибуття до Парижа Месмер увійшов у моду. Серед тих, хто його підтримував, була королева Франції Марія-Антуанета, дружина Луї XVI. Як і у Відні, професійні медики його не сприймали, але це пусте. Йому щедро платили учні та пацієнти, яких ставало дедалі більше.

Месмер розвивав свої теорії й стверджував, що людство можна гармонізувати за допомогою сил магнетизму; ця концепція припала до вподоби учасникам Французької революції. У країні ширився культ месмеризму; у багатьох містах виникали «Товариства гармонії», які експериментували з магнетизмом. Ці сумновідомі товариства почали очолювати вільнодумці, які перетворювали лікувальні сесії на групові оргії.

На вершині популярності Месмера у Франції було опубліковано доповідь комісії за результатами багаторічної перевірки теорії тваринного магнетизму. Висновок: вплив магнетизму на організм зумовлений груповою істерією та самонавіюванням. Добре документована доповідь зруйнувала репутацію Месмера у Франції. Він залишив країну і відійшов від справ. Але через кілька років по всій Європі з'явилися його імітатори, і культ месмеризму поширився знову, а вірників у культу стало ще більше.

Тлумачення

Діяльність Месмера можна поділити на два етапи. Перебуваючи у Відні, він щиро вірив у позитивність своїй теорії й усе робив, щоб її обґрунтувати. Але неприйняття теорії його колегами змусило Месмера виробити іншу стратегію. Спочатку він подався до Парижа, де його ніхто не знав, і його екстравагантні ідеї впали на родючий ґрунт. І він використав любов французів до театру, перетворив своє житло у подобу магічного світу, де надмірне навантаження на органи чуття запахів, видовищ і звуків доводили клієнтів до трансу. Дуже важливо те, що відтепер він проводив сеанси магнетизму лише з групами. Група забезпечувала атмосферу, у якій магнетизм міг проявлявся належним

чином: один вірник впливав на іншого, заглушуючи сумніви окремих осіб.

Так Месмер із переконаного захисника магнетизму перетворився на шарлатана, який використовував будь-які трюки, щоб заволодіти увагою публіки. Найспритнішим трюком виявилася гра на пригніченій сексуальності, що булькає під поверхнею будь-якої групи. У групі постійно прагне назовні бажання соціальної єдності, що старше за цивілізацію. Це прагнення можна залучити до категорії об'єднавчої справи, але попід нею видно пригнічену сексуальність, і шарлатан знає, як її експлуатувати та як нею маніпулювати задля своїх потреб. Месмер навчає нас: наша схильність до сумнівів, дистанція, що дає змогу думати, усе це пропадає, коли ми приєднуємося до групи. Тепло і заразливість групи беруть гору над скептицизмом особи. Оце ж та влада, яку ви здобуваєте, коли створюєте культ. Граючи на пригніченій сексуальності людей, ви змушуєте їх платити своєю екзальтацією з ознаками вашої містичної сили. Ви досягнете особливої влади, використовуючи нереалізоване тяжіння людей до проміскуїтету і поганського єднання.

Пам'ятайте також, що в найуспішніших культурах релігія зміщується з наукою. Візьміть найновіший технологічний тренд або фантазію й змішайте їх із шляхетною справою, містичною вірою, новим способом зцілення. Відразу ж почнуть множитися народні інтерпретації вашого гібридного культу, і вони додадуть вам влади, на яку ви ніколи не могли й претендувати.

Образ: магніт. Невидима сила притягує до нього предмети, які самі намагнічуються й починають притягувати інші частинки до себе, і сила загального магнетизму зростає. Але приберіть основний магніт, і все розвалиться. Станьте магнітом, невидимою силою, яка приваблює увагу людей і об'єднує їх. Варто їм зібратися навколо вас — і ніяка сила їх уже не відірве.

Авторитетна думка: Шарлатан досягає великої влади, просто даючи можливість людям вірити в те, у що вони вже хочуть вірити... Вірники не можуть триматися здаля; вони гуртуються навколо штукаря, прилучаючись до його аури, з поважною врочистістю піддаючись ілюзії, як худоба (*Грет де Франческо*).

Зворотний бік

Одне з обґрунтувань збирання послідовників полягає в тому, що групу легше обдурювати, ніж окрему особу, і вона дає вам значно більше влади. Проте в цьому є і небезпека: якщо раптом група зрозуміє, що ви її обдурили, то проти вас виступить не одна одурена душа, а роздратований натовп, який пошматує вас так само жадібно, як раніше дослухався до кожного вашого слова. Шарлатани постійно наражались на цю небезпеку і були ладні покинути місто, щойно з'ясовувалося, що еліксир не лікує, а ідеї фальшиві. Зволікання загрожувало загибеллю. Граючи з натовпом, ви граєте з вогнем і повинні відстежувати перші іскри сумніву, ворогів, які можуть повернути натовп проти вас. Маніпулюючи емоціями натовпу, ви повинні навчитися адаптуватися, миттєво підлаштовуватися під настрої й бажання групи. Засилайте шпигунів, усе контролюйте і тримайте напоготові спаковані валізи. З цієї причини ви, можливо, вважатимете за доцільне мати справу з окремими особами. Ізолювання їх від їхнього природного оточення може дати такий самий ефект, як і об'єднання в групи, бо вони тоді піддаються сугестії й залякуванню. Виберіть відповідного простака, і якщо він навіть не здогадається про ваші справжні наміри, то від нього легше втекти, ніж від натовпу.

Закон 28. *Сміливо беріться до справи*

СУДЖЕННЯ Якщо ви не впевнені, як діяти, не беріться до справи. Сумніви та вагання зашкодять виконанню. Нерішучість небезпечна: починати краще енергійно. Будь-які помилки через завзяття можна виправити за допомогою ще більшого завзяття. Усі поважають енергійних, і ніхто не шанує нерішучих.

СМІЛИВІСТЬ І НЕРІШУЧИСТЬ. Коротке психологічне порівняльне дослідження сміливості й нерішучості виокремлює різні психологічні реакції цілі: нерішучість ставить на вашому шляху перешкоди, а сміливість їх ліквідує. Збагнувши це, ви зрозумієте необхідність долати природну соромливість і вдаватися до зухвальства. Наявність послідовників — найбільш яскравий психологічний наслідок сміливості та сором'язливості.

Що зухваліша брехня, то краще. У нас усіх є слабкості, а наші зусилля завжди недосконалі. Але якщо братися до справи з натиском, можна домогтися магічного ефекту — усі вади будуть приховані. Шахраї знають: що зухваліша брехня, то більш переконливою вона здається. Сама безоглядність історії надає їй достовірності, відвертаючи увагу людей від її неспроможності. Беручись когось

ошукувати або починаючи переговори, не зупиняйтеся на попередніх планах. Вимагайте недосяжного, і ви здивуєтеся, як часто його отримуватимете.

Нерішучу здобич оточують леви. У людей є шосте відчуття на слабкості інших. Якщо з першої ж зустрічі демонструєте готовність до компромісу, поступок і відступу, ви будите звіра навіть у людях, яким зазвичай не властива кровожерливість. Усе залежить від сприйняття, і якщо у вас побачать людину, яка легко задкує, піддатливу, схильну до перемовин, вас безжально копатимуть ногами.

Зухвальство викликає страх, страх створює авторитет. Зухвалий крок надасть вам масштабності й сили. Якщо цей крок несподіваний, потайний і стрімкий, як у змії, він завдасть набагато більше страху оточенню. Такий крок створює прецедент: далі люди готуватимуться до захисту, із жахом очікуючи удару.

Якщо не йти до кінця з належною рішучістю, це означає рити собі глибшу могилу. Якщо ви беретеся до справи без належної впевненості, то самі шукаєте собі клопотів. З появою труднощів ви розгубитеся, шукатимете альтернативу, якої немає, мимоволі створюючи ще більше проблем. Тікаючи від мисливця, переляканий заєць легше потрапляє в тенета.

ДВА ЛИЦАРІ Й ТАЛІСМАН

Нема до величі завітчаних доріг,
І Геркулес цю істину засвідчить зміг,
Коли в усіх своїх випробах переміг.
Та і в переказах нема де прочитати,
Щоб ще якийсь півбог таке міг подолати.
Пройти крізь всі завади він зумів, —
В історії таких немає й поготів.
Але був лицар — понад лихом пан,
Якого поривав до звершень талісман.
Він прагнув до романтики, свобод
І лицарських омріяних пригод.
Його з товаришем вела вперед уява.
Ось вони їдуть й бачать: на стовпі — об'ява,
І вершники прочитують на ній:
«Лицарю, в добру пору
Відкриється твоєму зору
Те, що прославить подвиг твій.
Ти мусиш бродом річку перейти,
А далі власними руками
Підняти величезний камінь,

Що бачиш на тім боці ти,
І винести на височезну гору,
Верхи якої недосяжні зору».
Один з двох шевальє аж зблід,
Як подивився на той брід:
«А раптом там не тільки бистрина,
А ще і незглибима глибина?
І ми брестимемо за гоном гон,
Та це ж не камінь, а камінний слон!
Якийсь мудрець чи витівник,
Що до дивацьких жартів звик —
Аби людина й пробувать не сміла —
Таке придумав ще й на гору пнути,
Не зупиняючись, аби пересапнути,
Та це хоч і кому зробить несила.
Хіба що можна переправити дитину,
Завдаючи маля собі на спину,
Проте то вже була б дрібниця,
І на таке шкода й дивиться,
Бо то не вчинок, а марниця.
І тому вигадка така —
Це пастка, розрахована на простака.
Нехай вже буде тому грець, —
Я їду геть!» І смиконув за віжки,
Не дбаючи про неславу нітрішки.
А другий лицар рушив навпростець
Крізь плин бурхливий бистрих вод —
Нема для нього перешкод.
Тепер нема йому зупину:
Він завдає слона на спину
Й несе щосили без спочину
На височезну верховину.
А вже на скелі — скільки зір сягне —
Він бачить мур і місто осяйне.
Слон раптом скрикнув і замовк. І тут солдати
Біжать зі зброєю. Чи ж будуть нападати?
Хтось міг би вже й п'ятами накивати,
Але нікому в цю буремну мить
Відважне серце не спинить!
Час лицарю до бою стати:
Якщо судилась смерть, то вміє він вмирати!
Аж диво сталося: солдати
Прибігли, щоб його вітати.
У цих людей король помер,
І лицар стане королем тепер!
Не вірить лицар... й трохи лячно:
Такий тягар! Та відмовлять невдячно —
Трон королівський — це не простий дар,

І може бути зтяжкий тягар...
Так само папа Сікст казав,
Коли тіару покладав
(Втім, непогано — можна й так сказати —
І папою, і королем ставати).
Та незабаром без облуди
Вже відповідь на це дізнались люди.
Сліпій Фортуні начебто байдуже,
Чи за добро ви діждетесь віддачі.
То як побачите, що вам наразі плужить,
Свої не цурайтеся удачі.

Байки, Жан де Лафонтен (1621—1695 рр.)

Завжди беріться до праці сміливо, не боячись здатися зухвалим. Для того, хто спостерігає, страх поразки в думках виконавця — це вже свідчення провалу. Вчинки небезпечні тоді, коли є сумніви в їхній слушності; тоді безпечніше нічого не робити.

Бальтасар Грассіан

Нерішучість створює розлами, сміливість їх ліквідує. Якщо ви витрачаєте час на роздуми, коли треба бути рішучим, то створюєте розлам, який також дає оточенню час на обмірковування. Ваша нерішучість заражає людей негативною енергією, викликає занепокоєння. Скрізь виникають сумніви.

Рішучість ліквідує такі розлами. Швидкість руху та енергія дії не залишають оточенню часу на роздуми і сумніви. Нерішучість фатальна під час зваблювання, бо жертва усвідомлює ваші наміри. Сміливий рух завершує зваблення тріумфом: для рефлексій часу не залишається.

Рішучість відокремлює вас від стада. Зухвалість засвідчує вашу присутність і масштабність. Скромність зливається зі шпалерами, зухвальство привертає увагу, а до того, хто привертає увагу, приходиться влада. Ми не можемо відвести очей від рішучості, з нетерпінням чекаючи на наступний сміливий крок.

Дотримання закону

Спостереження 1

У травні 1925 року п'ятьох найуспішніших французьких дилерів у галузі металобрухту запросили на «офіційну», але «суворо конфіденційну» зустріч із заступником генерального директора з

Міністерства пошт і телеграфу в готелі «Крійон», у той час найфешенебельнішому готелі Парижа. Коли бізнесмени прибули, їх зустрів особисто генеральний директор Люстіґ, що чекав на них у шикарному номері на останньому поверсі.

Бізнесмени не уявляли собі, про що піде мова на зустрічі, і помирали від цікавості. Після аперитиву директор пояснив: «Панове, ця справа нагальна і вимагає повної секретності. Уряд Франції збирається знести Ейфелеву вежу». Приголомшені дилери слухали мовчки, а директор вів далі, що вежа, як нещодавно повідомляли в новинах, потребувала термінового ремонту. Її спочатку проектували як тимчасову споруду — до Всесвітньої виставки 1889 року. Відтоді витрати на її утримання значно зросли, і тепер, під час фіскальної кризи, уряд повинен витратити мільйони на її ремонт. Багатьом парижанам Ейфелева вежа була як більмо в оці, і вони хотіли б її прибрати. З часом навіть туристи забудуть про неї, і вона збережеться лише на світлинах і листівках. «Панове, — закінчив Люстіґ, — вас запросили, щоб почути ваші пропозиції уряду з цього питання».

Він дав бізнесменам урядові бланки, заповнені цифровими викладками, як-от вага металу вежі в тоннах. У них аж очі повилазили, коли вони підраховували, скільки зможуть заробити на цьому брукті. Потім Люстіґ спустився разом із гостями до лімузина, що чекав на них, і вони рушили до Ейфелевої вежі. Показавши офіційний жетон, він провів їх по всіх поверхах вежі, пересипаючи свої пояснення анекдотами. У кінці візиту Люстіґ подякував їм і запропонував подати свої пропозиції впродовж чотирьох днів.

Через кілька днів після подання пропозицій один із п'яťох, пан П., отримав повідомлення, що виграв тендер і що на підтвердження акту продажу йому протягом двох днів слід прийти до того ж номера готелю із завіреним чеком на суму понад 250 000 франків (сьогодні це приблизно один мільйон доларів), тобто на чверть загальної суми.

Після надходження чека йому видадуть документи на володіння Ейфелевою вежею. У пана П. був піднесений настрій, бо він увійде до історії як людина, яка купила і демонтувала печально відому пам'ятку. Але на той час, коли він прибув до номера готелю з чеком, його почали мучити сумніви щодо цієї справи. Чому зустріч призначено в готелі, а не в урядовій установі? Чому в цьому не брали участі інші посадовці? А раптом це — містифікація, розіграш? Слухаючи, як Люстіґ

обговорював заходи з утилізації вежі, він засумнівався і вирішив відступити.

Але ось він помітив, що тон директора змінився. Він перестав говорити про вежу, а згадав про свою низьку платню, розповів про те, як його дружина мріє про шубу, і поскаржився, що працювати доводиться до сьомого поту, хоча цього ніхто не цінує. Пан П. збагнув, що урядовець натякає на хабар! Проте він відчув не гнів, а полегшення. Тепер він повірив у правдивість Люстіґа, бо під час усіх попередніх контактів із французькими бюрократами ті обов'язково натякали на хабар. Пан П. заспокоївся і крадькома підсунув йому кілька тисяч франків купюрами, а тоді вручив заповнений чек. Натомість отримав документацію, серед якої була і купча. Він вийшов із готелю, мріючи про зиск і прийдешню славу.

Через кілька днів пан П., не дочекавшись повідомлення з міністерства, почав здогадуватися, що тут щось не так. Кілька телефонних дзвінків — і стало ясно, що ніякого генерального директора Люстіґа немає, а Ейфелеву вежу ніхто не планував зносити. З нього виманили 250 тисяч франків!

Пан П. до поліції не пішов. Він розумів, яку матиме репутацію, якщо люди довідаються, що його ошукали за допомогою найабсурднішої афери в історії. Для нього це означало б приниження, а його бізнес був би приречений.

Глумачення

Якби граф Віктор Люстіґ, екстраординарний аферист, спробував продати Тріумфальну арку, міст через Сену, статую Бальзака, йому б ніхто не повірив. Але Ейфелева вежа була занадто грандіозна, і неможливо було повірити, що вона може бути частиною афери. І справді, саме тому, що ця затія була абсолютно неймовірна, Люстіґ зміг через півроку повернутися до Парижа і «перепродати» вежу іншому дилерові металобрухту, причому за вищу суму, що за нинішнім курсом становила б 1,5 мільйона доларів!

Величина масштабу веде до обману зору. Він відвертає увагу, зачаровує, усе здається таким очевидним, що ми просто не можемо уявити, ніби це ілюзія або ошукування. Озбройтеся самі масштабом і зухвальством, якомога більше поширте свій обман, а тоді йдіть далі.

Якщо ви відчули, що простак щось запідозрив, робіть, як безстрашний Люстіг: не задкуйте і не знижуйте ціну, адже він підвищив її, відкинув компроміс і сумнів і переміг завдяки своєму зухвальству.

ІСТОРІЯ У СЕНА

У низенькому котеджі під стріхою в долині Намсан жили бідняки, пан і пані У Сен. Чоловік із власної волі ось уже сім років не виходив зі своєї холодної кімнатки, де лише читав книжки... Яюсь його дружина, уся в сльозах, сказала йому: «Послухай, добрий мій чоловіче! Яка користь від твого читання? Усю свою молодість я прала та шила для чужих людей, а в самої нема ні жакетки, ні спідниці на заміну, а останні три дні я не мала що їсти. Я замерзла й хочу їсти. Я більше не можу так!» Почувши ці слова, учений середнього віку закрив книжку... звівся на рівні ноги і... мовчки вийшов із дому... Приїхавши до центру міста, він зупинив перехожого: «Здрастуйте, друже! Чи не скажете, хто найбагатша людина в цьому місті?» — «Бідний селюче! Хіба ви не знаєте мільйонера Б'єн-сі? Його препишний будинок із череп'яним дахом і дванадцятьма воротами он там!» У Сен попрямував до будинку багатія. Увійшовши через великі ворота, він розчахнув двері до вітальні й звернувся до хазяїна: «Мені для капіталізації мого комерційного підприємства треба 10 000 янгів, і я хочу, щоб ви мені їх позичили». — «Гаразд, пане. Куди мені відіслати гроші?» — «До ринку Ансонг, одержувач — гуртовик». — «Гаразд, пане. Я запишу на Кім, найбільшого гуртовика на ринку Ансонг. Одержите гроші в нього». — «До побачення, пане». Коли У Сен пішов, гості в кімнаті почали питати Б'єн-сі, чого він дав таку суму незнайомому злидню. Багач їм тріумфально відповів: «Хоча на ньому й лахміття, він говорив про справу чітко, без зрадницької сором'язливості і приниження, як зазвичай чинять ті, хто позичає під безнадійний кредит. А цей чоловік або божевільний, або самовпевнений бізнесмен. Судячи з його безстрашного погляду і гучного голосу, він — непересічна людина з неабияким розумом, і я йому вірю. Через гроші люди часто стають малими, але такі, як він, заробляють великі гроші. Я радий допомогти великій людині зробити велику справу».

«За лаштунками королівських палаців Кореї», Ха Ті Унг, 1983 р.

Спостереження 2

1533 року великий князь московський і самовладник напівоб'єднаної Русі Василій III на смертному ліжку оголосив трирічного сина Івана IV своїм спадкоємцем. Він призначив свою молоду дружину Єлену регенткою до повноліття Івана, коли той зможе князувати самостійно. Аристократія — бояри — потай раділа: протягом багатьох років московські князі прагнули поширити свій вплив на підвладну їм сферу. А тепер, коли Василій помер, а синові лише три роки, молода жінка очолить князівство, і бояри зможуть повернути собі князеві надбання і стати на чолі держави.

Знаючи про такі небезпеки, молода Єлена звернулася до свого довіреного друга князя Івана Оболенського, аби він допоміг їй урядувати. Але після п'ятих років регентства вона раптово померла: її отруїв хтось із роду Шуйських, найгрізнішого боярського клану. Князі Шуйські перебрали на себе урядування державою, кинули Оболенського до в'язниці, де заморили його голодом. Восьмирічний Іван став зневаженим сиротою, а всіх боярів чи членів родини, які ним цікавилися, було вислано з країни або вбито.

Отак Іван блукав палацом голодний, погано вбраний, і часто ховався від Шуйських, які під час зустрічі грубо з ним поводитися. Час від часу вони вбирали його в царські шати, давали берло й садовили на трон, улаштовуючи блазеньський ритуал, у якому висміювали його претензії на трон. А після цього проганяли геть. Одного вечора кілька Шуйських ганялися за митрополитом, головою Руської церкви, який хотів сховатися в Івановій кімнаті. Хлопець із жахом дивився, як увійшли Шуйські, ображали й безжально били митрополита.

Іван мав одного друга в палаці — боярина Воронцова, який утішав його й давав поради. Якось Іван, Воронцов і новий митрополит радилися в палацовій трапезній, аж увірвалося кілька Шуйських, побили Воронцова, образили митрополита, роздерши й потоптавши його шати. Тоді ж вони вислали Воронцова з Москви.

Увесь цей час Іван не зронив ані пари з вуст. Боярам здалося, що їхній план спрацював: юнак перетворився на заляканого й покірного ідіота. Тепер його можна ігнорувати й залишити самого. Але ввечері 29 грудня 1543 року 13-річний Іван запросив князя Андрія Шуйського до своєї кімнати. Коли князь прибув, у кімнаті вже було багато палацової сторожі. Підліток Іван показав пальцем на Андрія й наказав сторожі заарештувати його, вбити й викинути тіло гончакам на псярні.

Протягом кількох наступних днів Іван заарештував і заслав спільників Андрія. Таке раптове зухвальство застало бояр зненацька. Вони злякалися юнака, майбутнього Івана Грозного, який п'ять років планував і чекав, аби вдатися до цього несподіваного і сміливого акту, що забезпечить йому владу на прийдешні десятиріччя.

Тлумачення

У світі чимало бояр, які зневажають вас, бояться ваших амбіцій і ревно боронять підвладну їм сферу діяльності. Вам треба взяти владу й здобути повагу, бо, щойно відчувши зростання вашої сміливості, бояри захочуть стати вам на заваді. Ось як Іван дав собі раду: він не виявляв ні амбіцій, ні незгоди. Натомість вичікував, і, коли настав час, він перетягнув на свій бік палацову сторожу. Сторожа ненавиділа Шуйських за їхню жорстокість. Щойно вони пристали на план Івана, він завдав удару зі швидкістю змії, показавши пальцем на Шуйського й не давши йому часу зреагувати.

Почніть перемовини з боярином, і ви створите для нього сприятливі можливості. Невеличкий компроміс стає опертям для нього, аби вас розідрати. Швидкий сміливий хід без дискусій та попереджень позбавляє такого опертя і зміцнює вашу владу. Ви залякуєте тих, хто сумнівається і зневажає вас, і завойовуєте довіру багатьох, хто поважає та звеличує сміливців.

Спостереження 3

1514 року 22-річний П'єтро Аретіно був молодшим підручним кухаря в багатому римському домі. Він мріяв стати великим письменником, прославити своє ім'я, але на що міг він сподіватися, прагнучи реалізації таких мрій?

Того року Папа Лев X прийняв послів від короля Португалії з багатими подарунками, серед яких був величезний слон, перший слон у Римі з часів імперії. Понтифік уподобав слона, приділяв йому чимало уваги. Але, попри любов і турботу, слон Ганно смертельно захворів. Папа скликав лікарів, які дали слонові 500 фунтів слабильного, але дарма. Тварина померла, і Папа був у жалобі. Щоб утішитися, він запросив великого живописця Рафаеля і замовив портрет Ганно в натуральну величину, щоб поставити його на могилі й написати: «Що забрала природа, те зберіг своїм мистецтвом Рафаель».

Протягом кількох наступних днів Римом поширювався памфлет, який дуже звеселив і розсмішив римлян. Він називався «Остання воля і заповіт слона Ганно». У ньому, зокрема, йшлося: «Моєму спадкоємцю кардиналу Санті Кватро я заповідаю свої щелепи, щоб він краще пожирав усе, подане христораднику... Спадкоємцеві кардиналу Медічі я заповідаю вуха, щоб він краще чув, хто що робить...». Кардиналові

Грассі, у якого була репутація розпусника, слон заповів відповідну величезну деталь свого тіла.

Памфлет ширився й не щадив нікого з великих у Римі, навіть Папу. У кожного персонажа відзначалися його відомі слабкості. Завершувався памфлет віршем: «Подбайте, щоб дружити з Аретіно, бо він, як ворог, дуже небезпечний. Він лише словом може погубити Папу, тож вбережи нас, Боже, від язика поета».

Тлумачення

Аретіно, син бідного черевичника й сам слуга, домігся слави одним коротеньким памфлетом. У Римі всі зацікавилися молодим сміливцем. Навіть Папа, здивований такою хоробрістю, захотів із ним зустрітися і, зрештою, узяв його до себе на службу. З роками Аретіно став відомий як «Бич князів», його поважали й боялися великі діячі — від французького короля до імператора Габсбурга.

Стратегія Аретіно була проста: якщо ви маленький і непомітний, як Давид, знайдіть Голіафа і нападіть на нього. Що більша ваша ціль, то більше уваги ви привертаєте до себе. Що сміливіший напад, то більше ви виділяєтеся з натовпу і більше захоплень вам перепаде. Зухвалі думки бродять у головах багатьох, але мало хто наважується публікувати їх. Висловіть те, що відчувають люди, — такий хід найсильніший. Світ отримає задоволення від спектаклю і нагородить сміливця, тобто вас, славою і владою.

Страх, який утілює всі марення людей, надає форми всьому, що, на їхню думку, криється в думках ворогів; тож лякливі люди рідко уникають незручних ситуацій, породжених уявними небезпеками. Тому князь, якому були притаманні боязливість і недовіра — на відміну від усіх, кого я бачив, — найшвидше міг потрапити в халепу саме через побоювання цього, як це буває із зайцями.

Кардинал де Рец (1613—1679 рр.)

ХЛОПЧИК І КРОПИВА

Хлопчик бавився в полі, і його вжалила кропива. Він побіг додому до матері й поскаржився, що ледь торкнувся гидкого зілля, а воно його вжалило. «Ти її торкнувся, синку, — пояснила мати, — і вона вжалила; наступного разу, коли тобі трапиться кропива, міцно її вхопи, і вона не завдасть тобі болю».

Усе, до чого ти берешся, роби сміливо.

Байки, Езон, VI ст. до н. е.

Ключі до влади

Ми здебільшого несміливі. Ми прагнемо уникати напруженості й конфліктів, ми хотіли б усім подобатися. Ми можемо розмірковувати про сміливий учинок, але рідко його здійснюємо. Нас жахають наслідки, що інші подумують про нас, яка може початися веремія, якщо ми вийдемо за межі дозволеного.

Ми можемо подавати свою боязкість як турботу про інших, небажання образити їх, а насправді все навпаки: ми занурені в себе, турбуємося про себе і про те, як нас сприймають. З другого боку, сміливість відцентрова і дає людям можливість розслабитися, бо в ній менше егоїзму й репресивності.

Найкраще це видно у зваблюванні. Усі великі спокусники домагалися успіху за допомогою нахабства. Сміливість Казанови не виявлялася в зухвалому підбиванні клинців до жінки, якої він домагався, або відважних словах їй на угоду; вона виявлялася в його умінні повністю піддатися жінці й переконати її, боцімто він на все задля неї здатний, навіть ризикувати власним життям, що йому і справді часом доводилося робити. Жінка, яку він полонив своєю увагою, розуміла, що він від неї начебто нічого не приховує. Це лестило їй більше, ніж компліменти. Зваблюючи, він ніколи не виявляв вагань або сумнівів, тому що таких почуттів у нього не було.

Частково шарм зваблення в тому, що ми відчуваємо себе в захваті, у тимчасовому виході поза себе і звичайні сумніви, що проймають наше життя. Щойно спокусник починає вагатися, шарм зникає, ми помічаємо, що щось відбувається, що нас хочуть звабити, а також відчуваємо егоїзм спокусника. Рішучість скеровує нашу увагу назовні, підтримує ілюзію. І це не викликає ніяковості або збентеженості. Ми захоплюємося хоробрими, нам подобається бути поруч із ними, бо їхня самовпевненість заражає нас, витягує з царини замкнутості й рефлексії.

ЯК ПЕРЕМАГАТИ В КОХАННІ

Я помітила, що ви сором'язливі з тими, хто припав вам до серця. Ця риса може справити враження на буржуа, але вам слід використовувати іншу зброю, щоб завоювати серце світської жінки ... Я кажу вам як жінка: здебільшого нас приваблює не так розсудливість, як деякі грубощі. Чоловіки через невміння втрачають більше серцець, аніж через доброчесність. Що сором'язливіший коханець, то більше справою нашої честі є підганяти його; що більше поваги він виявляє до нашого опору, то більше

поваги ми вимагаємо від нього. Ми б вам радо сказали, чолові'яги: «Згляньтеся й не приписуйте нам забагато чеснот, бо ви примушуєте нас мати їх надто багато...» Ми постійно докладаємо чимало зусиль, аби приховати той факт, що ми дозволили собі бути коханими. Доведіть жінку до того, аби вона сказала, що піддалася лише несподіванці чи певним видам насильства, і переконайте, що ви не недооцінюєте її, а я тоді вам повідомлю, що каже її серце... Вам обом буде простіше, якщо ви виявите трохи більше зухвальства. Пригадуєте, що вам нещодавно сказав де Ларошфуко: «Розумний чоловік може бути в коханні божевільним, але йому не обов'язково бути ідіотом».

«Життя, листи та епікурейська філософія Нінон де л'Анкло», Нінон де л'Анкло, 1620—1705 р.

Мало хто народжується сміливим. Навіть Наполеон мав виробляти в собі цю рису на полі бою, де, як він зрозумів, це було справою життя і смерті. У світському спілкуванні він ніяковів і нітився, але поборов це в собі й осмілів геть у всьому, бо побачив величезну силу сміливості, яка достоту робить людину більшою (навіть таку, як низькорослий Наполеон). Так само перемінився й Іван Грозний: безвинний хлопчик раптом перетворився на могутнього молодика, який узяв до рук владу, — просто пальцем показав і здійснив сміливий вчинок.

Вам слід плекати в собі рішучість. Вам вона часто знадобиться. Для початку найкраща царина — делікатна сфера переговорів, особливо коли вам пропонують назвати вашу ціну. Як часто поступаємося, правлячи надто мало.

Коли Христофор Колумб запропонував іспанському двору профінансувати його подорож до Америки, він іще й із неймовірною зухвалістю зажадав одержати звання Великого адмірала океану. Двір погодився. Колумб отримав бажану ціну: він зажадав поваги — і одержав її.

Генрі Кіссинджер теж знав, що в переговорах сміливі вимоги виявляються більш дієвими за часткові поступки. Визначте собі високу ціну, а потім, за прикладом графа Люстіга, підвищіть її.

Зрозумійте: якщо сміливість не природна, то й боязкість також. Це набута звичка, яка є наслідком небажання конфліктувати. Ваші побоювання наслідків рішучих дій не пропорційні до реальності, а наслідки боязкості ще гірші. Ви втрачаєте цінність і створюєте самодостатній цикл сумнівів і небезпеки. Пам'ятайте: проблеми, породжені сміливим ходом, можна приховати і навіть виправити за допомогою ще більшої сміливості.

Образ: лев і заєць. Шлях Лева прямий, без розривів, його рухи стрімкі, щелепи швидкі і міцні. Боязкий заєць усіяко намагається уникнути небезпеки, але, поспішаючи відступити й утекти, він потрапляє в пастку і стає поживою для щелеп ворога.

Авторитетна думка: Я справді вважаю, що імпульсивність краща за обережність, бо фортуна — жінка, і, щоб заволодіти нею, треба її силувати; ви зможете побачити, що вона піддається сильному, а не обережному. Тому як жінка вона радше дружить з молодими, бо вони менш обачні, енергійніші й зухваліше її приборкують (*Нікколо Мак'явеллі, 1469—1527 рр.*).

Зворотний бік

Далєбі не треба, щоб зухвальство стало вашою стратегією в усіх випадках. Це тактичний інструмент для відповідного моменту. Плануйте й обмірковуюйте наперед кінцевий елемент — сміливий хід, який здобуде вам успіх. Отже, оскільки сміливість — це вже вивчена реакція, треба навчитися за бажання контролювати і використовувати її. Жити, озброївшись лише нахабством, і втомливо, і фатально. Таким чином ви скривдите забагато людей, як доводять ті, хто не може контролювати своє зухвальство. Такою була Лола Монте: її зухвалість здобула їй тріумфальні перемоги, їй удалося навіть спокусити короля Баварії. Але, оскільки їй ніколи не вдавалося стримуватися, це стало причиною її падіння — у Баварії, в Англії, деінде. Вона переступала межу між сміливістю і проявом жорстокості, майже безумства. Така ж доля була в Івана Грозного: коли він домігся успіху завдяки силі зухвальства, то учепився за це, і надалі це перетворилося на патерн жорстокості й садизму.

У царині влади боязкості нема місця, проте часто можна добитися успіху, симулюючи її. Але в цьому разі це вже не сором'язливість, а наступальна зброя: ви заманюєте людей, розігруючи овечку, щоб потім насмілитися вдарити дужче.

Закон 29. Усе має бути сплановане до самого кінця

СУДЖЕННЯ Завершення — це все. Плануйте все до самого кінця, враховуючи всі можливі наслідки, перешкоди, зрадливості долі, що можуть змарнувати вашу важку працю і всю славу віддати іншим. Плануючи все до решти, ви поборете будь-які обставини і знатимете, коли зупинитися. Поступово скеровуйте свою долю і допомагайте визначити майбутнє, обмірковуючи все наперед.

Порушення закону

У 1510 році з острова Еспаньйола (тепер — Гаїті й Домініканська Республіка) відплив вітрильник до Венесуели для порятунку іспанської колонії, що перебувала в облозі. Коли корабель відплив від порту на кілька миль, із скрині з харчами виліз безбілетник — Васко Нуньес де Бальбоа, іспанець шляхетного роду, який прибув до Нового Світу в пошуках золота, але заліз у борги і був змушений тікати в скрині.

Є дуже мало чоловіків — це, власне, винятки, — які здатні думати й відчувати поза межами поточного моменту.

Карл фон Клаузевіц (1780—1831 рр.)

ДВІ ЖАБИ

У ставку жило дві жаби. У літню спеку ставок висох, тож вони залишили його й подалися шукати собі нову домівку. Дорогою їм трапилася глибока криниця, у якій було повнісінько води; побачивши це, одна жаба сказала другій: «Стрибнімо туди: там можна оселитись і буде в нас і притулок, і їжа». Друга жаба з осторогою відповіла: «А раптом із водою не пощастить, як ми з такої глибини виліземо?»

Не робіть нічого, не зваживши наслідки.

Байки, Езон, VI ст. до н. е.

Бальбоа був одержимий золотом, відколи Колумб привіз в Іспанію зі своїх подорожей оповіді про казкове, але ще не знайдене королівство Ельдорадо. Бальбоа був шукайбіда, який одним із перших рушив на пошуки Колумбового золотого краю; від самого початку він вирішив, що першим його знайде завдяки своїй хоробрості та цілеспрямованості. Тепер, коли кредитори не загрожували, його ніщо не зупинить.

На жаль, власник корабля, багатий юрист Франсіско Фернандес де Енсізо, дізнавшись про безбілетника, розлютився і наказав висадити його на першому ж острові, який їм трапиться. Проте ще до появи в полі зору якогось острова Енсізо отримав звістку, що колоністи покинули колонію, яку він мав рятувати. Для Бальбоа це був шанс. Він розповів морякам про свої подорожі до Панами й тамтешні чутки про золото. Збуджені моряки вмовили Енсізо зберегти Бальбоа життя й заснувати колонію в Панамі. Через кілька тижнів вони назвали своє нове поселення Дар'єн.

Енсізо став першим губернатором Дар'єна, але Бальбоа був не з тих, хто дозволяв іншим перехопити його ініціативу. Він загітував моряків проти Енсізо, і той, побоюючись за своє життя, втік до Іспанії. Коли через багато місяців прибув представник Іспанської корони, щоб стати офіційним губернатором Дар'єна, йому дали одкоша. Повертаючись до Іспанії, представник потонув; то був нещасний випадок, але за іспанським законом Бальбоа був оголошений вбивцею губернатора і узурпатором влади.

Досі Бальбоа виходив сухим із води завдяки своїй браваді, але нині його надії на багатство і славу здавалися приреченими. Щоб заявити

свої права на Ельдорадо, якщо він його знайде, йому знадобиться схвалення іспанського короля, але, перебуваючи поза законом, він його отримати не міг. Залишався єдиний вихід. Панамські індіанці розповіли Бальбоа про безкрайній океан по той бік Центральноамериканського перешийка і про те, що, якщо рухатися на південь уздовж західного берега, можна дістатися до казкового краю золота, назву якого він на слух сприйняв як «Біру». Бальбоа вирішив, що пройде крізь підступні джунглі Панами і стане першим європейцем, який обміє свої ноги в новому океані. Звідти він піде до Ельдорадо. Якщо він зробить це ім'ям Іспанії, то отримає довічну вдячність короля і буде помилуваний, але завершити це слід до того, як прибудуть представники іспанської влади, щоб заарештувати його. І ось у 1513 році Бальбоа рушив у дорогу в супроводі 190 солдатів. На півдорозі через перешийок (він тоді був завширшки 90 миль) у нього залишилося тільки 60 солдатів. Люди гинули через нестерпні умови: кровосалні комахи, тропічні зливи, лихоманка. Аж ось із вершини гори Бальбоа першим із європейців побачив Тихий океан. Через кілька днів він у своєму панцирі ввійшов до його вод із прапором Кастилії в руці й оголосив усі моря, землі та острови цього океану власністю іспанського трону.

Тубільні індіанці вітали Бальбоа золотом, самоцвітами, коштовними перлинами, подібних до яких він ніколи не бачив. Коли він запитав, звідки взялися всі ці багатства, індіанці показали на південь, землю інків. Але в Бальбоа залишилося кілька солдатів. Тоді він вирішив повернутися до Дар'єна, відіслати золото і коштовності як дарунок доброї волі іспанському монархові й попросити в нього велику армію на допомогу для завоювання Ельдорадо.

Що б ви не розглядали, продивіться все до кінця. Досить часто бог дає людині на мить побачити щастя, перш ніж знищити її.

«Історії», Геродот, V ст. до н. е.

ПРАВИТЕЛЬ, СУФІЙ І ХІРУРГ

Якось за давніх часів правитель Тартарії прогулювався зі своїми аристократами. На узбіччі абдал (суфій-мандрівник) вигукував: «Якщо хтось дасть мені сто динарів, я дам йому добру пораду». Правитель зупинився і спитав: «Абдале, що це за порада за сто динарів?» «Пане, — відповів абдал, — накажи мені видати цю суму, і я відразу все тобі розповім». Правитель так і зробив, сподіваючись почути щось надзвичайне. Дєрвіш йому сказав: «Моя порада така: ніколи не починай щось робити, перш ніж не

продумаєш, чим це закінчиться». Почувши це, аристократи й усі присутні розреготалися, приповідуючи, що абдал мудро вчинив, попросивши гроші наперед. Але правитель сказав: «Нема чого реготати з доброї поради абдала. Усі знають, що треба думати, перш ніж щось робити. А ми щодня про це забуваємо й маємо погані наслідки. Я дуже ціную цю пораду дервіша».

Правитель вирішив повсякчас пам'ятати про цю пораду і наказав написати її золотом на стінах і навіть вигравіювати на срібному тарелі.

Незабаром змовник вирішив убити правителя. Він підкупив його хірурга, пообіцявши тому прем'єрство, якщо він устроїть отруєний скальпель у руку правителя. Коли настав час пускати кров правителеві, для збирання крові підставили срібну мисочку. І раптом хірург зрозумів, що написано на ній: «Ніколи не починай щось робити, перш ніж не продумаєш, чим це закінчиться». Він збагнув, що, коли змовник стане правителем, він тут же вб'є хірурга, і йому не треба буде виконувати обіцянку.

Правитель, помітивши, як хірург тремтить, поцікавився, у чім справа. Той відразу розповів усю правду. Змовника схопили, а правитель гукнув усіх, хто був присутній при тому, як абдал давав пораду, і сказав їм: «Ви й досі глузуєте з дервіша?»

«Караван снів», Ідріс Шах, 1968 р.

Коли в Іспанії почули про те, як хоробро Бальбоа здолав перешийок, як він відкрив західний океан і про його плани завоювання Ельдорадо, той із злочинця перетворився на героя. Його відразу проголосили губернатором нового краю. Але ще перед тим, як король і королева отримали вісті про відкриття, вони відрядили дюжину кораблів під керівництвом Педро Аріаса де Авіла (Педраріаса), якому було наказано заарештувати Бальбоа за вбивство і перебрати на себе управління колонією. Перед прибуттям до Панамі Педраріас довідався, що Бальбоа помилували, а йому належить розділити губернаторство з колишнім злочинцем.

Тим часом Бальбоа не знав, на яку стати. Золото було його мрією, Ельдорадо — єдиним жаданням. Поставивши собі це за мету, він уже ледь не загинув кілька разів, і тепер навіть не міг собі уявити, як це поділити багатство і славу з прибульцем. Він скоро виявив, що Педраріас був заздрісною і злісною людиною, якій ця ситуація теж була не до шмиги. І знову єдиним виходом для Бальбоа було перехопити ініціативу, запропонувавши пройти через джунглі з численнішою армією, маючи із собою кораблебудівні матеріали та знаряддя. На Тихоокеанському узбережжі він збудує армаду, з якою можна буде перемогти інків. Несподівано Педраріас погодився з цим планом — можливо, просто не повірив у його реальність. Сотні людей загинули під час другого переходу через джунглі, а деревина, яку вони

несли, зогнила від проливнів. Бальбоа, як завжди, залишався непохитним — жодна сила світу не могла змарнувати його план, і, діставшись до берега Тихого океану, він заходився рубати дерева, щоб поповнити запас деревини. Але в нього залишилося замало людей, і всі вони були ослаблі; не було можливості розпочинати вторгнення, і знову Бальбоа мав повернутися до Дар'єна.

Педраріас запропонував Бальбоа повернутися та обговорити новий план. На підступах до поселення Бальбоа зустрів Франсіско Пісарро, його давній друг, який брав участь у першому поході через перешийок. Але це була пастка: на чолі сотні солдатів колишній друг оточив Бальбоа, арештував і доправив до Педраріаса, який звинуватив його в організації бунту. Через кілька днів відрубані голови Бальбоа та його найвідданіших соратників упали в кошик. Через багато років Пісарро сам дістався до Перу, а звершення Бальбоа були забуті.

Тлумачення

Більшість людей керується велінням серця, а не розуму. Їхні плани розпливчаті, а нашттовхуючись на перешкоди, вони починають імпровізувати. Проте імпровізувати можна лише до наступної кризи. Бальбоа мріяв про славу і багатство, але мав туманне уявлення про те, як цього досягти. Його сміливі походи і навіть відкриття ним Тихого океану вже забуто, бо в царині влади він припустився невинного гріха: пройшов лише частину шляху і залишив двері відчиненими для самоствердження суперників. Реальний володар мав би бути далекоглядним і розгледіти небезпеку ще здаля: суперників, що хотіли б узяти участь у загарбанні, стерв'ятників, які злітаються на слово «золото». Бальбоа слід було б тримати свою інформацію про інків у таємниці, доки не завоює Перу. Тільки тоді його багатству й голові нічого не загрожувало б. Коли на сцені з'явився Педраріас, людина владна і далекоглядна вбила б або ув'язнила його та підпорядкувала б собі армію, яку він привів для завоювання Перу. Але Бальбоа жив одним днем, реагував на все емоційно, не обмірковував майбутнє. Який сенс мати найбільшу у світі мрію, якщо зиск і слава випадають іншим? Ніколи не переймайтеся туманними мріями і плануйте все до самого кінця.

Дотримання закону

1863 р. прусський прем'єр Отто фон Бісмарк пильно вивчав шахівницю, на якій свої партії розігрували європейські держави. Основними гравцями були Англія, Франція і Австрія. Сама Пруссія була однією з держав вільної Північної Німецької Конфедерації. Австрія грала провідну роль у конфедерації і стежила за тим, щоб інші німецькі держави залишалися слабкими, роз'єднаними і залежними. Бісмарк вірив, що призначення Пруссії набагато вище, ніж бути на побігеньках у Австрії.

От як розіграв цю партію Бісмарк. Його першим ходом стало оголошення війни Данії з метою повернути колишні прусські землі — Шлезвіг-Гольштейн. Він знав, що галас навколо прусської незалежності занепокоїть Францію і Англію, тому підключив до війни Австрію, пообіцявши, що хоче повернути Шлезвіг-Гольштейн Австрії. Через кілька місяців, коли результат війни був визначений, Бісмарк зажадав, щоб завойовані землі стали частиною Пруссії. Австрійці, зрозуміло, обурились, але потім пішли на компроміс: спочатку погодилися віддати Пруссії Шлезвіг, а за рік продали їй Гольштейн. Світ уперше побачив, що Австрія слабшає, а Пруссія набирає силу. Наступний хід Бісмарка був найсміливішим: 1866 р. він переконав прусського короля Вільгельма вийти зі складу Німецької конфедерації і почати війну із самою Австрією. Дружина короля Вільгельма, його син кронпринц і правителі інших німецьких держав категорично виступали проти цієї війни. Але Бісмарк був непохитний, зміг форсувати конфлікт, і найкраща армія Пруссії завдала поразки Австрії в блискавичній Австро-Пруссійській війні. Король і прусські генерали хотіли йти на Відень, щоб забрати якомога більше австрійської території. Проте Бісмарк зупинив їх, виступивши тепер миротворцем. У результаті він зміг підписати договір із Австрією, за яким Пруссія та інші німецькі держави здобували автономію. Бісмарк зробив Пруссію чоловою силою в Німеччині, а також став на чолі щойно створеної Північної Німецької Конфедерації.

Той, хто питає віщунів про майбутнє, несамохіть знищує внутрішні натяки на прийдешнє, що в тисячі разів точніші.

Вальтер Беньямін (1892—1940 рр.)

Французи та англійці почали порівнювати Бісмарка з гуном Аттілою й висловлювати побоювання, що він збирається захопити всю Європу. Якщо він став на шлях завоювань, то невідомо, де зупиниться. Справді, через три роки Бісмарк спровокував війну з Францією. Спочатку він, здавалося, дає дозвіл Франції анексувати Бельгію, а тоді в останню мить передумав. Граючи, як кішка з мишею, він розлютив французького імператора Наполеона III і налаштував власного короля проти Франції. Тому ніхто не здивувався, коли 1870 року вибухнула війна. Новостворена Німецька конфедерація охоче приєдналася до війни проти Франції, і знову прусська військова машина разом із альянтами розгромила ворожу армію за лічені місяці. Хоча Бісмарк був проти захоплення якихось французьких територій, генерали переконали його, що Ельзас-Лотарингія ввійде до конфедерації. Тепер уся Європа з страхом чекала на наступний крок пруського монстра під проводом Бісмарка, «Залізного канцлера». І справді, через рік Бісмарк заснував Німецький райх із королем Пруссії на чолі, коронованим на імператора, а сам Бісмарк став князем. Але потім сталося щось незрозуміле: Бісмарк припинив розв'язувати війни. І в той час як європейські держави захоплювали території під колонії на інших континентах, він суворо обмежив колоніальні домагання Німеччини. На його думку, Німеччині були потрібні не нові території, а безпека. Решту життя він боровся за мир у Європі та проти війн. Усі відзначали, що з роками він змінився і став м'якшим. Вони так і не зрозуміли, що це був останній хід у його оригінальному плані.

Тлумачення

Є просте пояснення того, чому більшість людей не знає, коли припинити наступ. Вони не уявляють конкретно свою мету. Щойно вони перемагають, то прагнуть іще більше. Зупинитися, приміритися до мети та йти до неї здається їм чимось нелюдським, хоча для збереження влади це має принципове значення. Особа, яка йде задалеко у своїх тріумфах, породжує реакцію, що неминуче веде до занепаду. Єдиним рішенням є перспективне планування. Передбачайте майбутнє з такою ж ясністю, як боги на Олімпі, які дивилися крізь хмари і бачили кінець усіх речей.

Від самого початку політичної кар'єри Бісмарк мав одну мету: створити незалежну Німецьку державу на чолі з Пруссією. Він почав війну з Данією не для загарбання території, а для пожвавлення пруського націоналізму та об'єднання країни. Війна з Австрією була потрібна для здобуття Пруссією незалежності. (Тому він відмовився загарбувати австрійські землі). Він роздмухав війну проти Франції для об'єднання німецьких королівств проти спільного ворога і, таким чином, підготував злуку Німеччини.

Коли цієї мети була досягнуто, Бісмарк зупинився. Він не заморочував собі голову тріумфами, не піддавався на спокусливий спів сирен, що кличуть до нових завоювань. Він упевнено стояв біля стерня і стримував генералів, короля і народ Пруссії, коли вони вимагали нових завоювань. Ніщо не могло б зіпсувати красу його творіння, а надто фальшива ейфорія навколо, що спонукувала його йти далі, за межі остаточної мети, яку він ретельно планував.

Досвід доводить, що той, хто заздалегідь передбачає необхідні схеми, може діяти дуже швидко, коли настає час для їх здійснення.

Кардинал Рішельє (1585—1642 рр.)

Ключі до влади

Згідно з космологією давніх греків, боги прозирали майбутнє. Вони бачили прийдешність до найдрібніших деталей. З другого боку, люди трактувалися як жертви долі в пастці поточного моменту і своїх емоцій, нездатні щось розгледіти поза нинішньою небезпекою. Такі герої, як Одиссей, які бачили далі за поточні події й планували кілька ходів наперед, здавалося, долали долю і наближалися до богів завдяки здатності передбачати майбутнє. Це порівняння не втратило своєї актуальності досі: ті з нас, хто бачить далі і терпляче до кінця реалізує свій задум, мають ніби божественну владу.

Через те що більшість загрузла в сьогочасні й не здатна планувати на далеку перспективу, уміння ігнорувати безпосередні небезпеки й задоволення дає можливість прибрати до рук владу. Ця влада дає змогу здолати природну людську тенденцію реагувати на події в міру їхнього прояву, а натомість відійти на крок назад і уявити собі, що саме формується поза межами конкретного моменту. Більшість вірить, що

все знає про майбутнє, що планує і мислить на перспективу. Насправді ж вона вводить себе в оману, бо піддається своїм жаданням і тому майбутньому, яке витворила у своїй уяві. Її плани розмиті, вони спираються на фантазії, а не на реальність. Вона вважає, буцімто все продумує до решти, але насправді — лише зосереджується на щасливому завершенні й обманує себе силою власного бажання.

415 р. до н. е. афінці напали на Сицилію, вважаючи, що здобудуть багатство, владу і звитягу в Пелопоннеській війні, яка тривала 16 років. Вони не розглядали небезпеки вторгнення на такій відстані від дому, не врахували, що на своїй землі сицилійці битимуться завзятіше або що всі вороги Афін об'єднаються проти них, що війна точитиметься на кількох фронтах, розпорошуючи їхні сили.

Сицилійська експедиція закінчилася повною поразкою і призвела до руйнування однієї з найбільших цивілізацій усіх часів. А все через те, що афінці керувалися серцем, а не розумом. Вони бачили тільки можливість слави, але не небезпеки, які чатували попереду.

Цей феномен проаналізував французький кардинал де Рец, що жив у Франції в XVII столітті. Він пишався тим, що вмів розгледіти інтриги й з'ясувати причини їхніх поразок. Під час очоленого ним повстання проти Французької монархії в 1651 році молодий король Луї XIV і його двір несподівано залишили Париж і отаборилися в палаці за межами столиці. Присутність короля біля центру революції надто обтяжувала революціонерів, і наразі вони зітхнули з полегшенням. Але згодом це призвело до їхньої поразки, бо від'їзд двору з Парижа давав йому більше можливостей для маневру. «Найбільш ординарна причина помилок людей, — писав пізніше кардинал де Рец, — полягає в тому, що вони занадто лякаються поточної небезпеки, а не майбутньої».

Скількох помилок ми могли б уникнути, якби помічали небезпеки в процесі їх формування! Скільки планів відкинули б, якби зрозуміли, що, уникаючи дрібних загроз, наражаємося на велику небезпеку. Така ваша влада полягає не в тому що ви робите, а в тому, чого ви не робите: покvapні й нерозумні вчинки, від яких ви відмовляєтеся, перш ніж вони вам зашкодять. Перш ніж діяти, усе докладно сплануйте: нехай туманні плани не доводять вас до лиха. Чи матиме це непередбачені наслідки? Чи з'являться нові вороги? Чи підуть результати моєї роботи на користь комусь іншому? Провали

трапляються набагато частіше, ніж успіх, — не заколисуйте себе очікуванням щасливого завершення задуманого.

Французькі вибори 1848 року стали ареною боротьби Адольфа Тьєра з правим популістом генералом Луї Еженом Кавеньяком. Розуміючи, що він безнадійно відстає у цих перегонях із високими ставками, Тьєр відчайдушно шукав виходу. І тоді йому в око впав Луї-Бонапарт, троюрідний небіж славетного генерала Наполеона і пересічного депутата парламенту. Він трохи скидався на імбецила, але його ім'я давало йому змогу бути обраним у країні, яка прагнула сильної руки. Він стане маріонеткою Тьєра, а потім його можна буде прибрати зі сцени. Перша частина плану пройшла, як по нотах, і Наполеон виграв вибори з великим відривом. Проблема полягала в тому, що Тьєр не передбачив простої речі: «імбецил» виявився надзвичайно амбітною людиною. Через три роки він розпустив парламент, проголосив себе імператором і правив Францією ще 18 років на жах Тьєрові та його партії.

Кінець діло хвалить. Саме завершення справи визначає, хто здобуде славу, гроші, винагороду. Воно має бути прозорим, вам слід постійно тримати його на думці. Треба також обмірковувати, як відігнати стерв'ятників, що кружляють у небі, сподіваючись поживитися рештками вашого творіння. А ще необхідно передбачити безліч криз, які спонукатимуть вас імпровізувати. Бісмарк здолав ці небезпеки, бо планував до самого краю, пройшов крізь усі перепони і нікому не віддав свою славу. Досягнувши обраної мети, він, як черепаха, сховався у свій панцир. І це богоподібний самоконтроль.

Якщо ви бачите на кілька кроків уперед, плануєте свої ходи до самого кінця, вас більше не спокусять емоції або бажання імпровізувати.

Прозорість позбавить вас тривоги і невизначеності — двох першопричин, які перешкоджають успіхові. Ви бачите завершення і не толеруєте будь-які відхилення.

Образ: боги на горі Олімп. Поглядаючи на людські справи з хмар, вони бачать наперед завершення всіх великих мрій, що ведуть до лиха і трагедії. І боги сміються з нашої нездатності бачити поза поточною миттю і з того, як ми обманюємо самі себе.

Авторитетна думка: Набагато простіше зовсім не входити, ніж потім вийти! Себто жодним чином не слід наслідувати очерет, який спочатку викидає пряме довге стебло, але потім ніби виснажується... робить кілька щільних вузликів, показуючи, що вже не має первісного запалу і

поривання. Треба починати спокійно й без гарячкування. Набагато правильніше починати спокійно і холоднокровно, зберігаючи своє дихання для зустрічі із суперником і запал поривань для завершення справи. Спочатку ми керуємо своїми емоціями, і вони нам підвладні, але щойно вони починають даватися взнаки, то беруть над нами гору й тягнуть за собою (*Монтень, 1533—1592 рр.*).

Зворотний бік

Стратеги вважають загальником те, що план повинен передбачати альтернативи й бути гнучким. І це слушно. Якщо ви занадто жорстко прив'язані до свого плану, то не зможете впоратися з раптовими випробуваннями долі. Щойно ви розглянете майбутні можливості і визначите ціль, вам треба розробити альтернативні варіанти й бути готовими до переміни шляхів до мети.

Однак більшість менше втрачає від надмірного планування і непорушності, ніж від невизначеності й схильності до постійної імпровізації залежно від обставин. Власне, немає сенсу розглядати обернений варіант цього закону, бо у вас нічого позитивного не вийде, якщо не мислити на перспективу й не спланувати все остаточно. Якщо ви будете мислити прозоро й на достатньо тривалу перспективу, то зрозумієте, що майбутнє непевне, і вам слід готуватися до адаптування. Тільки прозора мета і далекосяжний план дасть вам таку свободу.

Закон 30. Нехай здається, ніби ви всього досягаєте легко

СУДЖЕННЯ Ваші дії повинні здаватися природними і легко виконуваними. Усі докладені зусилля і всю рутину, усю вигадливість слід приховати. Дійте невимушено, начебто ви могли б зробити значно більше. Уникайте спокуси розповісти, як важко ви працюєте, — це дає підґрунтя для запитань. Нікого не вчіть своїх прийомів, бо їх застосують проти вас.

Дотримання закону 1

Японська чайна церемонія Тяною («окріп для чаю») сягає давніх часів, але піку витонченості вона досягла в XVI столітті під керівництвом відомого її адепта Сен-но Рікю. Попри своє просте походження, він досяг величезної влади, ставши для імператора Хідейосі не лише улюбленим майстром чайної церемонії, але й радником із питань естетики і навіть політики. Для Рікю секрет успіху полягав у тому, щоб усе виглядало природним, а зусилля, витрачені на роботу, приховувалися.

МИТЕЦЬ НАЙВИЩОГО РАНГУ КАНО ТАНЬЮ

Дате Масамуне якось послав по Танью, щоб той розписав пару золотих бйобу***** по сім футів заввишки. Митець запропонував розписати їх у тушовому стилі й рушив додому, ретельно все обміркувавши. Наступного дня він прийшов рано-вранці і приготував велику кількість туші, в яку занурив підкову, принесену з дому, й почав робити відбитки по всій площині одного бйобу. Потім пензлем провів кілька ліній по них. Тим часом Масамуне зайшов подивитися на його роботу й, не змігши стримати роздратування, буркнув: «Що за мерзенна ляпанина! Іди геть». Слуги сказали Танью, що їхній пан не в гуморі. «Треба було йому не дивитися, доки я працюю, — відповів художник. — Нехай почекає, коли я завершу». Тоді він узяв найменший пензлик і почав наносити мазки, і в процесі цього відбитки підкови перетворювалися на крабів, а широкі лінії — на очерет. Відтак він узявся за другий бйобу і розбризкав по ньому туш, а коли додав штрихи, то злетіли ластівки понад плакучими вербами. Коли Масамуне побачив завершену роботу, то дуже зрадів, реагуючи на майстерність митця так само бурхливо, як перед цим обурювався його страшенною ляпаниною.

«Тяною: японська чайна церемонія», А.Л. Седлер, 1962 р.

Якось Рікю із сином пішли до знайомих на чайну церемонію. Входячи в дім, хлопець зауважив, що гарні старовинні ворота надають будинку самотнього вигляду. «Не думаю, — відповів батько, — вони виглядають так, ніби їх привезли сюди з далекого гірського храму, і саме перевезення коштувало купу грошей». Якщо власник будинку стільки сил поклав на одні ворота, то це мало б відбитися і на його чайній церемонії... і справді, Сен-но Рікю був змушений рано покинути церемонію, бо йому було важко зрозуміти, скільки праці в це вкладено.

Іншого вечора, п'ючи чай у будинку знайомого, Рікю побачив, як хазяїн вийшов у двір, присвітив собі в темряві ліхтарем, зрізав із дерева цитрину й повернувся. Це припало до душі Рікю: хазяїнові знадобилася приправа до страви, яку він подавав, і він вийшов по плід у двір. Але коли чоловік подав цитрину до осакського рисового торта, то Рікю збагнув, що все сталося за заздалегідь продуманим сценарієм, — лимон зрізали до дорогого делікатесу. Дії хазяїна більше не виглядали спонтанними. Рікю мав цього задосить. Він увічливо відмовився від торта і, перепроставши хазяїна, пішов.

Імператор Хідейосі якось запланував піти до Рікю на чайну церемонію. Увечері, напередодні його візиту, випав сніг. Меткий Рікю поклав м'які підкладки на кожен приступець сходів, що вели із садка до будинку. Удосвіта він устав і побачив, що сніг уже не падав, і позабирав

підкладки. Хідейосі вразила проста краса краєвиду — довершені круглі приступці, вільні від снігу. Він зауважив, що Рікю зробив це не демонстративно, а як жест увічливості щодо гостя.

Після смерті Сен-но Рікю його ідеї справили глибокий вплив на проведення чайної церемонії. Сьогун Токуґава Йоринобу, син великого імператора Іеясу, студіював учення Сен-но Рікю. У його садку стояв кам'яний ліхтар роботи славетного майстра, і магнат Сакаї Тадакацу якось висловив бажання прийти й подивитися на нього. Йоринобу йому відповів, що вважатиме це за честь, і наказав садівникам поприбирати скрізь до його візиту. Садівники не знали настанов Тяною й подумали, що форма ліхтаря застаріла, а його віконця трохи замалі. Вони загадали місцевому ремісникові збільшити отвори. За кілька днів до візиту магната Сакаї Йоринобу обходив садок. Побачивши змінені віконця, він обурився і ладен був устроювати меч в дурня, який знівечив ліхтар, зруйнувавши його природну гармонію. Однак, потамувавши гнів, Йоринобу пригадав, що він купив два ліхтарі, і що другий стояв у садку на острові Кішу. Найнявши за великі гроші вельбот і найкращих веслярів, яких зміг знайти, він наказав доправити йому ліхтар через дві доби, що насправді було вкрай важко зробити. Але моряки веслували цілу добу і прибули вчасно. На радість Йоринобу другий ліхтар виявився ще гарніший за перший, бо простояв без ужитку 20 років у заростях бамбука, укрившись ніжним мохом, отож здавався старовинним. Коли надвечір того ж дня прибув магнат Сакаї, він був у захваті від ліхтаря, який перевершив усі його очікування. Сакаї і гадки не мав, скільки часу і зусиль знадобилося Йоринобу, щоб створити такий вишуканий ефект.

Тлумачення

Для Сен-но Рікю вершиною краси був несподіваний прояв чогось природного і витонченого. Ця краса проявлялася несподівано і здавалася створеною без зусиль. Природа породжує такі речі відповідно до власних законів, але люди також мають докласти власних зусиль і винахідливість. Проте, якщо вони не зможуть приховати свою роль, ефекту невимушеності краси не буде. Ворота були доправлені з далекого краю, а зрізання цитрини здавалося надто надуманим.

Вам часто доведеться вдаватися до трюків і вигадливості, щоб досягти бажаного результату, але оточення не повинне бачити ваші зусилля. Природа не розкриває нам своїх прийомів, і те, що імітує природу, здаючись легким, демонструє силу самої природи.

МАЙСТЕР-БОРЕЦЬ

Жив колись майстер із боротьби, який знав 360 прийомів і захватів. Він уподобав одного свого учня й навчив його 359 із них. До останнього прийому справа якось не доходила. Минуло кілька місяців, і юнак досяг таких успіхів, що перемагав кожного, хто наважувався вийти з ним на ринг. Він настільки запишався своїм умінням, що навіть перед султаном вихвалявся, що міг би легко перемогти вчителя, і не робить цього тільки з поваги до його віку і вдячності за навчання.

Султана обурила така неповага, і він наказав негайно влаштувати змагання між учителем і учнем у присутності всього двору.

Після удару гонга юнак кинувся в наступ із войовничим криком, але наштотхнувся на невідомий йому 360-й прийом. Майстер ухопив колишнього учня, підняв його високо над головою і щосили кинув дотолу. У султана і надвірних вирвався вітальний крик. Коли султан запитав майстра, як же йому вдалося перемогти такого сильного супротивника, учитель зізнався, що притримав один прийом саме для такого випадку. Потім він розповів про скарги майстра стрільби з лука, який навчав учнів усьому, що знав сам. «Усі, хто вчився стріляти в мене, — жалівся він, — пробували насамкінець використати мене як мішень».

Розповідь Сааді, переказана в книжці «Ремесло влади», Р. Дж. Г. Сью, 1979 р.

Дотримання закону 2

Славетний ілюзіоніст, який спеціалізувався на «звільненнях», Гаррі Гудіні якось рекламував свій виступ «Можливе неможливе». І справді, свідки його неймовірних звільнень відчували, що побачене на сцені суперечить загальним уявленням про людські можливості. Якось увечері 1904 року глядачі — 4000 лондонців — заповнили театр, щоб побачити, як Гудіні вивільниться з наручників, які вважали найнадійнішими у світі. На них було встановлено шість комбінаційних і дев'ять тумблерних замків на кожному браслеті; бірмінгемський виробник конструював їх п'ять років. Експерти визнали, що ще ніколи не бачили складніших замків і що позбутися їх неможливо. Натовп бачив, як наручники надійно закріпили на зап'ястках Гудіні. Потім майстер утеч увійшов до чорної шафи на сцені. Минали хвилини; що більше часу спливало, то зрозумілішим ставало, що ці наручники вперше завдадуть йому поразки. Раптом Гудіні вийшов із шафи і запитав, чи не можна тимчасово відімкнути наручники, щоб він

зняв піджак, бо в шафі дуже спекотно. Люди, які стежили за його виступом, відмовилися задовольнити прохання, підозрюючи, що прохання було трюком, спробою визначити, як працюють замки. Але Гудіні робив своє: він якось задер піджак угору над плечима, вивернув його, витягнувши зубами з кишені складаний ніж, а потім, рухаючи головою, зрізав піджак із рук. Звільнившись від піджака, він повернувся до шафи, а глядачі схвально реготали, захоплені його спритністю і вправністю.

Нарешті, достатньо довго протримавши глядачів в очікуванні, Гудіні вийшов із шафи вдруge, у звільнених руках він високо над головою тріумфально здіймав наручники. Досі ніхто не знає, як йому вдалося звільнитися від них. Хоча в нього на це пішло близько години, він не виявляв занепокоєності чи сумніву. Він таким чином посилював драматизм, змушуючи глядачів похвилюватися, бо під час його виступу все вказувало на те, що нічого складного не відбувається. Нарікання на спеку теж було лишень частиною вистави. Глядачам під час цього та інших виступів Гудіні здавалося, ніби він грається з ними. За роки своїх виступів Гудіні діставався з обплутаної ланцюгами забальзамованої туші «морського чудовиська» (напіввосеминіг, напівкит, що викинувся на берег біля Бостона). Він сам себе запечатував у величезний конверт, із якого виходив, не розриваючи паперу; проходив крізь цегляний мур; вивільнявся з гамівних сорочок, підвішений високо над землею; стрибав із мосту в крижану воду, коли на руках у нього були наручники, а на ногах кайдани; з руками в колодці, він занурювався в скляну ємність із водою, а вражені глядачі спостерігали, як він протягом години звільнявся, не маючи апарата для дихання. Щоразу здавалося, що Гудіні заграє зі смертю, але він виживав. Він також ніколи не розповідав про свої методи, не розкривав секретів своїх трюків. Натомість змушував глядачів і критиків губитися в здогадках. Завдяки такій таємничості його репутація тільки зростала. Найзагадковішим трюком було зникнення на очах у публіки слона, що важив десять тисяч фунтів; цей номер протримався на кону понад 19 тижнів. Ніхто до пуття так і не зміг його пояснити, бо в залі ніде було сховати слона.

Легкість, із якою Гудіні виходив сухим із води, наштовхувала на думку, що він використовує окультні сили, а вищість його психіки давала йому особливу владу над тілом. Але німецький ілюзіоніст Клеппіні,

який теж демонстрував «утечі», заявляв, що знає секрет Гудіні: він просто використовував високотехнологічні пристрої. Клеппіні заявив також, що перевершив Гудіні у звільненні від наручників у Голландії. Гудіні не звертав уваги на всілякі припущення щодо його методів, але не міг стерпіти очевидну брехню, отож у 1902 році він викликав Клеппіні на змагання зі звільнення від наручників. Клеппіні погодився. За допомогою шпигуна він довідався пароль для відмикання кайданків із французьким комбінаційним замком, який любив використовувати Гудіні. План Клеппіні полягав у тому, щоб вибрати для себе саме ці наручники, аби просто на сцені звільнитися від них. Це дасть йому змогу розвінчати Гудіні, «геніальність» якого полягала у використанні механічних пристроїв.

Напередодні ввечері, як і планував Клеппіні, Гудіні запропонував йому вибрати наручники, і Клеппіні вибрав кайданки з французьким комбінаційним замком. Йому навіть вдалося сховатися з ними на хвилину за екраном, щоб хутко їх перевірити, і за кілька секунд він знову вийшов до публіки, впевнений у перемозі.

Гудіні повівся так, наче запідозрив обман, і відмовився замкнути кайданки на руках Клеппіні. Вони засперечалися й почали битися, боротися просто на сцені. Через кілька хвилин усе ще злий і невдоволений Гудіні здався й надяг на руки Клеппіні наручники. Протягом кількох наступних хвилин Клеппіні намагався звільнитися. Щось не спрацьовувало — кілька хвилин тому поза екраном він знімав кайданки, а тепер код не діяв. Клеппіні пітнів і напружено думав. Минуло кілька годин, глядачі пішли, а виснажений і принижений Клеппіні здався, попросивши зняти наручники.

Кайданки, які Клеппіні відмикав за екраном, використовуючи пароль «C-L-E-F-S» (що означає *ключі* по-французькому), тепер відмикалися лише з паролем «F-R-A-U-D» (*шахрай* по-англійському). Клеппіні так ніколи й не розгадав, як Гудіні підмінив наручники.

Не показуй усього, на що здатний. Мудра людина не розкриває цілком своїх знань і талантів, якщо хоче, щоб усі її шанували. Вона дає вам можливість дізнатися про них, але не збагнути їх головою. Ніхто не може знати межі її здібностей, щоб не розчаруватися. Ніхто не має нагоди розгадати її повністю. Бо здогадки і сумніви щодо обсягу хисту цієї людини породжують радше благоговіння, а не ґрунтовне знання про його межі.

Бальтасар Ґрасіан

Тлумачення

Хоча ми не знаємо напевно, як Гудіні виконував багато своїх винахідливих трюків, але зрозуміло, що не окультизм і не магія давали йому таку силу, а наполеглива праця й постійне вправляння, які він ретельно приховував від світу. Гудіні ніколи не покладався на випадок, він цілодобово вивчав, як працюють замки, досліджував давні трюки штукарів, студіював книжки з механіки тощо. А поза дослідями тренував своє тіло, робив його пластичним, навчався керувати м'язами й регулювати дихання.

На початку своєї діяльності, коли Гудіні їздив із виступами зі старим японським штукарем, той навчив юнака давньому трюку: як ковтати кулю зі слонової кістки, а потім витягати її назад. Юнак постійно вправлявся з маленькою обраною картоплиною на мотузочці: він тренував гортанні м'язи заковтувати й виштовхувати картоплину і, нарешті, зміг пророблювати це без мотузочки. Організатори лондонського герцю з кайданками заздалегідь ретельно обшукали тіло Гудіні, але ніхто не зазирнув йому до гортані, де він міг ховати мініатюрні інструменти, які допомагали йому звільнитися. Попри все, Клеппіні глибоко помилявся: не інструменти, а тренування, праця і дослідження вможлилювали звільнення Гудіні.

Власне, Гудіні ошукав Клеппіні, розігравши все як по нотах. Він дав змогу суперникові дізнатися код французьких кайданків і вибрати на сцені саме їх. Потім, під час борюкання, спритний Гудіні зумів замінити пароль замка на «F-R-A-U-D». Він кілька тижнів управлявся з цим трюком. Гудіні сам не нервував, а примушував хвилюватися інших (спеціально зволікав зі своїм звільненням, підсилюючи драматизм дії і змушуючи глядачів непокоїтися в очікуванні). Його втеча від смерті завжди була вишукана і легка, що надавало йому вигляду супермена. Як владна людина, ви повинні постійно працювати і нескінченно тренуватися, перш ніж виходити на сцену тощо. Ніколи не демонструйте людям свою тяжку працю. Дехто гадає, буцімто такий показ лише засвідчить його старанність і чесність, але насправді він виглядатиме слабшим, бо складатиметься враження, ніби кожний, хто тренуватиметься і працюватиме як слід, зробить те саме. Свої зусилля і трюки залиште для себе — тоді вам буде притаманна божественна

вишуканість і легкість. Зазвичай люди не бачать джерел божої сили — вони бачать лише наслідки.

Ми витратимо години на один рядок,
Але якщо в нім легкозвійності не буде,
Вся праця марна: це не сприймуть люди.

«Прокляття Адама», Вільям Батлер Єйтс (1865—1939 рр.)

Ключі до влади

Перші уявлення про силу походять із первісних зустрічей із природою: блискавка в небі, несподівана повінь, стрімкість і лють дикого звіра. Ці сили не потребували роздумів чи планування — вони вражали раптовою появою, вишуканістю і владою над життям і смертю. Саме цю владну силу ми завжди хотіли імітувати. За допомогою науки і технологій ми відтворили стрімкість і різючу силу природи, але чогось бракує: машини шумлять і смикаються, демонструючи свої зусилля. Навіть найкращі технологічні творіння не завадять нам милуватися тим, що рухається легко і невимушено. Влада дітей, які приневолюють нас, зумовлена звабливою чарівністю милих істот, котрі менше за нас рефлексують. Ми не можемо повернутися до цього стану, але, якщо можемо вдати таку невимушеність, ми викликаємо в оточення первісний подив, який природа завжди пробуджувала в людях. Один із перших європейських письменників, який виклав цю засаду, належав до такого найбільш неприродного середовища, як двір доби Відродження. У виданій 1528 року книжці «Придворний» Балдасар Кастільйоне описав надзвичайно вишукані й кодифіковані манери досконалого царедворця. Його жестам, пояснює Кастільйоне, має бути притаманна *sprezzatura*, тобто вміння подавати важке, як щось невимушене. Він заохочує царедворця «все робити невимушено, приховуючи штучність, аби в словах і діях не було помітно надуманості й напруженості». Нас усіх захоплює якийсь незвичний хід, але якщо він іще й природний і вишуканий, наш захват удесятеро більший, «але якщо... це робиться важко й надсадно, вишуканість зникає, і все втрачає свою вартість».

Поняття «*sprezzatura*» прийшло зі сфери образотворчого мистецтва*****. Усі знамениті ренесансні художники зберігали

процес творчості в таємниці. Публіці показували лише завершені шедеври. Мікеланджело не дозволяв дивитися, як він працює, навіть римським папам. Ренесансний митець не пускав до своєї робітні ні публіку, ні патронів не через побоювання наслідувань, а тому, що враження від тяжкої праці могло зіпсувати чарівливий вплив завершеного твору й ретельно створювану атмосферу простоти і природності прекрасного.

Ренесансний художник Вазарі, який був іще й першим великим мистецтвознавцем, висміював творчість Паоло Учелло, що захоплювався законами перспективи. У творах Учелло надто очевидними ставали зусилля, яких він докладав для дотримання перспективи; через це його картини потворні й штучні, у них переважає ремісництво. У нас така сама реакція, коли ми бачимо натужність у манері виконавця, бо це руйнує легкість ілюзії. Нам стає незручно. З другого боку, спокійні й вишукані виконавці знімають у нас напруження, створюють ілюзію того, що вони не грають, а діють насправді — просто така в них природа, — хоча насправді все, що вони роблять, потребує і тяжкої праці, і вправління.

Поняття *sprezzatura* релевантне для всіх форм влади, і ваша влада критично залежить від показності та ілюзій. Ваші публічні виступи подібні до творів мистецтва: вони повинні бути візуально привабливими, навіть розважати. Коли ж розкриваєте механізм своєї творчості, ви стаєте простими смертними. Зрозумілі речі не викликають подиву: ми тоді собі кажемо, що зробили б не гірше, якби мали гроші й час. Уникайте спокуси похизуватися своїм інтелектом, розумніше приховати механізм роботи вашого інтелекту.

Талейран застосовував цю концепцію щодня, і це посилювало ауру влади навколо нього. Перепрацьовувати він не любив і змушував інших виконувати його роботу: шпигунство, дослідження, детальний аналіз. Користуючись результатами цієї праці, він сам ніколи не здавався напруженим. Коли шпигуни повідомляли йому про якусь найближчу подію, він у світській бесіді міг зауважити, що передчуває її неминучість. Люди через це гадали, що він провидець. Його лаконічні заяви і дотепи спиралися на докладне вивчення й обмірковування. На урядовців, зокрема й на самого Наполеона, Талейран справляв враження дуже сильною людиною саме завдяки позірній легкості своїх дій.

Є ще одна підстава для приховування власних викрутів і трюків: розкриваючи цю інформацію, ви даруєте людям ідеї, які вони можуть використати проти вас. Ви втрачаєте всі переваги мовчання. Нам кортить, аби світ знав про зроблене нами, ми хочемо задовольнити своє марнославство, щоб світ плескав у долоні нашому розуму й тяжкій праці і співчував тому, що ми стільки часу витратили на досягнення такого рівня артистизму. Навчіться контролювати бажання побазікати, бо результат може виявитися протилежним. Пам'ятайте: що більше таємничості довкола вас, то дивовижнішою здається ваша сила. Створюється враження, що тільки ви здатні зробити цю справу і тільки ви маєте такий хист і потужний вплив. І нарешті, якщо ви робите все вишукано і легко, люди повірять, що ви здатні на більше, якщо докладете більше зусиль. Це викликає водночас і захват, і страх. Ваша влада не вичерпалася, і ніхто не знає її меж.

Образ: скакун. Ми бачимо напругу верхівця, стримування коня, його важке, надсадне дихання. Але здаля, де ми сидимо і спостерігаємо, здається, що кінь граціозно летить у повітрі. Тримайте оточення на відстані, і люди бачитимуть лише легкість ваших рухів.

Авторитетна думка: Якою б не була невимушеною й тривіальною дія, вона характеризує не тільки майстерність виконавця, але й сприймається набагато вагомішою, ніж вона є насправді. Це зумовлено тим, що спостерігачам здається, ніби людина, яка так легко все робить, здатна зробити набагато більше (*Балдасар Кастільйоне, 1478—1529 рр.*).

Зворотний бік

За своїм духом секретність, якою ви оточуєте свої дії, має здаватися безтурботною. Завзятість у приховуванні своєї роботи може справляти неприємне, навіть параноїдальне враження: ви сприймаєте гру надто поважно. Гудіні обачно подавав приховування таємниць трюків як гру, частину шоу. Нікому не показуйте незавершену роботу, але якщо ви витратите багато сил на приховування, то уподібнитися художникові Понтормо, який в останні роки життя приховував свої фрески від людського ока, через що збився з пантелику. Не забувайте ставитися до себе з гумором.

Буває, що корисно розкривати кухню своїх проєктів. Усе залежить від смаків аудиторії і часу дії. Фінеас Тейлор Барнум визнав, що його глядач хотів відчувати себе учасником шоу і що люди приходять у захват, коли розкривається таємниця трюку, бо американському демократичному духові до вподоби викривати людей, які приховують джерела своєї сили. Публіці імпував і гумор, і чесність шоумена. Барнум довів це до краю, коли рекламував свої витівки в популярній автобіографії, написаній під час розквіту своєї кар'єри.

Найвищим проявом розсудливості є *часткове* розкриття трюків і методів, яке ви ретельно плануєте, на відміну від неконтрольованої потреби побазікати. Це створює у глядачів ілюзію їхньої вищості й причетності, попри те що велика частина процесу залишається прихованою від них.

***** Японська декоративна ширма.

***** Автор помиляється. Уперше цей термін ужив у XV ст. композитор Джуліо Каччині.

Закон 31. Контролюйте всі опції: нехай інші грають картами, які ви роздасте

СУДЖЕННЯ Найкраще ошуканство — це коли інша особа ніби має можливість вибору: ваші жертви вважають, нібито щось контролюють, а насправді — вони ваші маріонетки. Пропонуйте людям опції, кожна з яких буде лише вам на користь. Змушуйте їх вибирати менше з двох лих, хоча будь-який вибір піде на вашу користь. Поставте їх перед дилемою: куди не кинь, а наверх дірою.

Канцлер Німеччини Бісмарк обурився постійною критикою з боку Рудольфа Вірхова (німецького патолога та ліберального політика) і надіслав секунданта, аби викликати його на дуель. «Як сторона, якій кидають виклик, я маю право вибрати зброю, — сказав Вірхов. — Я обираю ось це». Він простягнув дві однаковісінькі ковбаси. «Одна з них, — вів він далі, — заражена смертельними мікробами, а друга — нормальна. Нехай Його Ясновельможність вирішує, яку ковбасу з'їсть він, а я з'їм другу». Відповідь не забарилася: канцлер вирішив скасувати дуель.

«Коричнева книжечка анекдотів», за ред. Кліфтона Фейдмена, 1985 р.

Дотримання закону 1

Від самого початку правління Іванові IV, згодом відомому як Іван Грозний, довелося зіткнутися з неприємною реальністю: країна вкрай потребувала реформ, а йому бракувало владних повноважень їх провести. Найбільше його владу обмежували бояри — російське князівство, що переважало в країні й тероризувало селян.

1553 року, у віці 23 років, Іван занедужав. Лежачи в ліжку, на порозі смерті, він попросив бояр заприсягтись у послуху його синові як наступному цареві. Дехто вагався, а дехто й відмовився. Отоді Іван побачив, що бояри йому не підкоряються. Він одужав, але нічого не забув: бояри лаштуються знищити його. У наступні роки багато найбільш впливових бояр перейшло на бік основних ворогів Росії — Польщі й Литви, де змовники планували своє повернення й повалення царя. Навіть один із найближчих друзів Івана князь Андрій Курбський повстав проти нього, втік до Литви 1564 р. і став найзапеклішим ворогом.

Коли Курбський почав збирати військо для вторгнення, правляча династія не виявляла свою позицію. Отже, шляхтичі-емігранти готували вторгнення із заходу, татари збільшили тиск на сході, а бояри каламутили воду в країні — це все до краю ускладнювало оборону величезних просторів Росії*****. У якому б напрямі Іван не завдав удару, інші напрями лишалися на поталу ворогові. Тільки маючи абсолютну владу, він міг подолати цю багатоголову Гідру. А такої влади в нього не було.

Іван розмірковував до ранку 3 грудня 1564 року, коли московські містяни прокинулись і побачили дивне видовище. Сотні саней заповнили площу перед Кремлем, завантажені царським скарбом і провіантом для всього двору. Вони не вірили власним очам, коли цар і його двір посідали на сани й подалися з міста. Без будь-яких пояснень він отаборився в селі на південь від Москви. Цілий місяць жах обіймав столицю, бо московити боялися, що Іван покинув їх на поталу кровожерним боярам. Майстерні позакривалися, щодня збиралися бунтівні юрми. Нарешті, 3 січня 1565 року, прийшов лист від царя, у якому він пояснював, що не міг більше терпіти зраду бояр і тому вирішив назавжди зректися трону.

Лист зачитали прилюдно, і він справив разючий вплив: купці й посполиті звинуватили бояр у такому рішенні Івана, вони вийшли на вулиці, жахаючи велике панство своєю люттю. Незабаром група

делегатів, які представляли церкву, князів і посполитий люд, подалася до Іванового села й благала царя від імені святої землі руської повернутися на трон. Іван слухав, але лишався непохитним. Вони виголошували свої благання кілька днів, і тоді він запропонував своїм підлеглим вибір: або вони надають йому абсолютну владу урядувати на свій розсуд, без утручання бояр, або знаходять нового правителя. Поставши перед вибором між громадянською війною і деспотією, майже всі стани Московії висловилися за сильного царя і закликали Івана повернутися до Москви й відновити правопорядок. У лютому почалися святкування, і Іван повернувся до Москви. Московити більше не могли скаржитися на його диктатуру, бо самі дали йому таку владу.

Тлумачення

Іван Грозний мав розв'язати страшенну дилему: визнання влади бояр означало піти на певні спустошення, а громадянська війна призвела б до іншого типу руїни. Навіть якби Іван переміг у такій війні, країна була б знищена і подрібненість землі була б іще більша. У минулому його зброєю був рішучий наступ. Але нині такий хід позначився б на ньому самому — що рішучіше він зіштовхнеться з ворогами, то гіршою буде загальна реакція.

Головна слабкість демонстрації сили в тому, що вона викликає обурення, і реакція на неї може зменшити ваші повноваження. Іван дуже креативно користувався владою й добре бачив, що єдиним шляхом до потрібної йому перемоги було псевдозречення. Він не силуватиме країну переходити на його бік, а запропонує їй вибір: або зречення і анархія, або абсолютизм. Аби посилити свою позицію, він пояснив, що віддає перевагу зреченню: «Не вірите? — запитав він. — А подивіться-но, що буде». Тоді всі повірили. Московія під час його місячної відсутності краєчком ока побачила той кошмар, що станеться через зречення — татарське вторгнення, громадянська війна, руїна. (Усе це відбулося вже після смерті Івана за часів Великої смути). Вихід і зникнення — класичні способи контролю опцій. Ви даєте змогу людям відчувати, як усе розпадеться без вас, і пропонуєте їм вибір: я відійду — і ви потерпатимете від наслідків, або я повернусь і диктуватиму свої умови. За такого методу контролю людським

вибором, люди оберуть посилення вашої влади, бо надто вже неприємна альтернатива. Ви непрямо тиснете на них: у них залишається право вибору. А коли в людей є вибір, вони простіше потрапляють у вашу пастку.

Дотримання закону II

Нінон де Ланкло, французька куртизанка XVII століття, вбачала певні переваги у своєму способі життя. Її коханці були королівського або аристократичного роду й платили добре, розважали її своєю дотепністю та інтелектом, задовольняли її найвитонченіші чуттєві бажання і поводитися з нею майже як з рівною. Таке життя було незрівнянно приємніше за заміжжя. Але ось 1643 року раптово померла мати Нінон, і у віці 23 років вона залишилася сама-самісінька в широкому світі — ні сім'ї, ні посагу, ні якогось опертя. Вона запанікувала і пішла в монастир, знехтувавши знаменитими коханцями. Через рік вона покинула монастир і переїхала до Ліона. Коли вона нарешті повернулася до Парижа 1648 року, коханці ринули до дверей її дому, бо вона була найдотепнішою і найбільш натхненною куртизанкою, і її всім бракувало.

Проте прихильники Нінон швидко виявили, що вона змінила свої манери та запровадила нову систему опцій. Герцоги, сеньйори й принци, які хотіли платити за її послуги, могли й далі це робити, але вони більше не диктували свої правила: якщо в неї був настрій, вона могла переспати з ними. За свої гроші вони купували тільки шанс. Якщо їй хотілося спати з ними лише раз на місяць, то так і мало бути. Ті, хто не бажав ставати *payeur*^{*****}, як їх називала Нінон, могли приєднатися до чималенької групи *мучнів*, як вона їх називала, тобто чоловіків, які відвідували її помешкання лише як друзі, шанувальники її дошкульних дотепів, її гри на лютні і товариства тогочасних інтелектуалів, зокрема Мольєра, Ларошфуко, Сент-Евремона. Але в *мучнів* залишалася можливість: час від часу вона обирала серед них *favori*^{*****}, який ставав її безкоштовним коханцем, якому вона віддавалася на термін, який сама визначала: на тиждень, на кілька місяців, рідше на більш тривалий час. *Payeur* ніколи не міг стати *favori*, але й *мучень* не мав ніякої гарантії й міг залишатися розчарованим усе життя. Наприклад, поет Шарлеваль ніколи не

користувався її прихильністю, але своїх візитів не припиняв, бо цінував її товариство.

БРЕХУН

Жив колись у Вірменії правитель, який був дуже допитливим, і, бажаючи нової розваги, розіслав по всій країні вістунів із таким оповіщенням: «Слухайте всі! Той, хто доведе, що він найнечуваніший брехун у Вірменії, отримає яблуко зі щирого золота з рук Його величності!» Звідусіль, із містечок і хуторів, до палацу потягнулися люди з усіх станів: князі, купці, селяни, священики, а також багаті й бідні, високі і низькі, худі й товсті. У країні не бракувало брехунів, і кожен розповів правителеві свою оповідку. Проте правитель усі ті брехні вже чув, і жодну з них не можна було назвати найвдалішою. Правителеві вже почала обридати ця нова затія, і він подумував відкликати змагання без оголошення переможця, аж ось постав перед ним бідняк у лахмітті з великим глеком під пахвою. «Чим можу прислужитися?» — запитав правитель. «Правителю! — звернувся до нього трохи збентежений бідняк. — Хіба ти не пам'ятаєш? Ти винен мені горщик золота, і я прийшов забрати борг». — «Ти взірцевий брехун та й годі, — спохмурнів правитель. — Нічого я тобі не винен!» Я — взірцевий брехун? — перепитав бідняк. — Тоді давай золоте яблуко!» Правитель, зрозумівши, що його одурили, спробував викрутитися: «Ні, ні! Ти не брехун!» — «Тоді віддай мені горщик золота, який ти винен мені, пане», — відповів хитрун. Правитель зрозумів, що йому ніде дітися, і віддав золоте яблуко.

Вірменські народні казки та байки, переказав Чарлз Давнінг, 1993 р.

Коли чутки про таку систему досягли верхів французького суспільства, на Нінон усі заповзялися. Нові правила куртизанки обурили королеву-матір і її двір. Проте жахливо для них було те, що чоловіків із її прихильників це не знеохотило — їх тільки побільшало, й у них дужче розпалилося бажання. Стало справою честі бути *pageur*, допомагати Нінон підтримувати триб її життя і яскравий салон, іноді супроводжувати її до театру, спати з нею, якщо вона цього захоче. Ще більше вирізнялися *мучні*, які втішались її товариством задарма, і без особливої надії сподівалися стати колись її *favori*. Ця надія окриляла багатьох молодих аристократів: подекували, буцімто ніхто з куртизанок не може перевершити Нінон у мистецтві любові. Тож сімейні та одинаки, старі й молоді потрапляли до її тенет і вибирали одну з двох можливостей, кожна з яких їх улаштовувала.

Тлумачення

Життя куртизанки давало певну владу, недоступну заміжній жінці, але з нею були пов'язані й очевидні небезпеки. Власне, чоловік, що платив куртизанці за послуги, володів нею, вирішуючи, коли він її братиме й

коли згодом кине. З роками можливість вибору в куртизанки зменшувалася, бо до неї приходило чимраз менше чоловіків. Щоб не зазнати злиднів, їй треба було відкладати гроші замолоду. Тож загальновідома жадібність куртизанок відбивала практичну потребу, але це зменшувало їхню привабливість куртизанки, бо для чоловіків важлива ілюзія бути бажаними, їх відштовхує надмірна зацікавленість у грошах. А в постарілої куртизанки життя надзвичайно складне.

Джон Пірпонт Морган Старший якось сказав знайомому ювелірові, що хоче купити шпильку з перлиною для краватки. Через кілька тижнів ювелір натрапив на дивовижну перлину. Він помістив її у вишукану оправу й відправив Моргану разом із чеком на 5000 дол. Наступного дня пакунок повернувся до ювеліра. У супровідній нотатці Морган написав: «Мені подобається шпилька, але не подобається ціна. Якщо ви приймете вкладений чек на 4000 доларів, то поверніть, будь ласка, коробочку зі шпилькою з незламанною печаткою». Розлючений ювелір не взяв чек і з обуренням випровадив посланця. Він відкрив коробочку, щоб вийняти шпильку, але побачив, що її там нема. Натомість лежав чек на 5000 доларів.

«Маленька книжечка анекдотів», за ред. Кліфтона Фейдимиена, 1985 р.

Нінон де Ланкло жахалася будь-якої залежності. Вона рано пізнала, що таке рівність зі своїми коханцями і не хотіла прилаштовуватися до системи, яка залишала їй замало приємного вибору. Дивно, але запроваджена нею замісна система нібито задовольняла і її, і її адораторів. Можливо, *payeurs* і мали б платити, але той факт, що Нінон спатиме з ними лише тоді, коли схоче, збуджував їх більше, ніж стосунки з іншими куртизанками: вона віддавалася за власним бажанням. Мучні відчували свою вищість, бо їм не треба було ганьбитися, оплачуючи послуги; як члени братства адораторів Нінон вони могли в майбутньому сподіватися на найбільшу насолоду — перейти до категорії *favori*. Нарешті, Нінон не змушувала адораторів переходити до тієї або іншої категорії. Вони могли «вибирати», що їм до вподоби, і ця свобода прикривала їхню чоловічу гордість. Така-от сила надання людям вибору або, радше, ілюзії вибору, бо вони грають картами, які ви їм роздали. У той час як альтернативи, запропоновані Іваном Грозним, містили певний ризик (один варіант узагалі міг призвести до втрати ним влади), Нінон створила ситуацію, у якій будь-який варіант був їй на користь. *Payeurs* давали гроші на утримання салону. А мучні забезпечували їй владу: вона могла оточити себе сонмом залицяльників, гаремом, із якого вибирала собі коханців.

Проте система спиралася на один критичний фактор: шанс, хоч і віддалений, що *мучень* стане *favori*. Ілюзія того, що багатство, слава або чуттєве задоволення можуть якось упасти з неба вашій жертві, — це та невідпорна морквочка, яка обов'язково має бути у вашому переліку варіантів вибору. Ця надія, хоч і слабка, змусить людей миритися з безглуздям, бо залишає їм найголовніше — мрію. Ілюзія вибору разом із можливістю блага в майбутньому затягне у ваші тенета і найзатятішого простака.

Ключі до влади

Такі слова, як «свобода», «опції», «вибір», збільшують силу можливості, яка уявляється значнішою за відповідну реальну вигоду. У разі ближчого розгляду наявний вибір — на ринку, на виборах, на роботі — помітно обмежений: це найчастіше вибір між А та Б, а решта абетки залишається недоступною. Але як тільки-но блимне десь міраж вибору, ми рідко згадуємо про відсутні опції. Ми «вибираємо» віру в те, що гра чесна і що ми маємо свободу. Нам краще не замислюватися над глибиною свободи вибору, тому що, коли свободи забагато, виникає занепокоєння. Фраза «необмежений вибір» звучить напрочуд багатонадійно, але необмежений вибір паралізував би нас, затьмаривши здатність вибирати. Нам зручніший обмежений діапазон вибору.

Людям розумним і підступним це дає широчезний простір для шахрайства. Бо люди, які розглядають альтернативу, не вірять, що ними маніпулюють і їх обдурюють, вони не бачать, що ви пропонуєте їм трішки свободи в обмін на потужне утвердження вашої волі. Тому звуження діапазону варіантів має стати складником ваших махінацій. Є така примовка, що, коли ви дасте пташці змогу самій увійти до клітки, вона набагато краще співатиме.

Ось найбільш поширені форми «контролю опцій».

Приздоблюйте потрібний вибір. Це було улюбленим методом Генрі Кіссинджера. Як держсекретар за президентства Річарда Ніксона Кіссинджер уважав себе краще поінформованим, ніж його бос, і вірив, що здебільшого він сам міг ухвалити краще рішення. Проте, якби він спробував визначати політику, це скривдило б або розлютило президента, відомого своєю нерішучістю. Тому щоразу Кіссинджер

пропонував йому на вибір три-чотири сценарії, причому подавав їх так, що потрібний йому варіант завжди здавався явно кращим порівняно з іншими. Раз у раз Ніксон попадався на пастку, не підозрюючи, що рухається туди, куди підштовхує його Кіссинджер. Це чудовий прийом, коли ваш пан нерішучий.

Тисніть на впертюха. Рецидив був однією з основних проблем для піонера гіпнотерапії в 1950-ті роки доктора Мілтона Гайленда Еріксона. Здавалося, що його пацієнти швидко одужують, але насправді їхня сприйнятливість до терапії маскувала глибинний опір: вони хутко поверталися до колишніх звичок, звинувачували лікаря й припиняли ходити до нього. Щоб уникнути цього, Еріксон почав *наказувати* пацієнтам знову відчувати себе так само погано, як до лікування, — тобто повернутися до початку. Маючи такий вибір, пацієнти зазвичай воліли уникнути рецидиву, що й потрібно було Еріксону.

Цей метод добре застосовувати до дітей і впертюхів, яким подобається робити щось протилежне до того, про що їх просять: спонукуйте їх робити те, що треба, пропонуючи їм щось зовсім протилежне.

Міняйте поле для гри. У 1860-ті роки Джон Девісон Рокфеллер почав створювати нафтову монополію. Якби він спробував викуповувати дрібніші нафтові компанії, його наміри розкрилися б, і йому дали б відсіч. Натомість він почав потай скуповувати залізничні компанії, що транспортували нафту. Отже, якщо він збирався заволодіти якоюсь компанією і натрапив на опір, то нагадував її власникам про їхню залежність від залізниці. Відмова в транспортуванні або підвищення цін могли зруйнувати їхній бізнес. Рокфеллер змінив поле для гри, і дрібним нафтовидобувним фірмам доводилося погоджуватися на запропоновану ним альтернативу.

За такої тактики ваші опоненти знають, що їх силують, але це неважливо. Цей метод ефективний стосовно затятих упертюхів.

Зменшення опцій. Наприкінці XIX століття арт-дилер Амбруаз Воллард удосконалив цей метод.

Клієнти приходили до магазину Волларда в пошуках творів Сезанна. Він показував їм три картини, забуваючи назвати ціну. Відвідувачі йшли геть, не зробивши вибору. Зазвичай вони поверталися наступного ранку, аби знову поглянути на картини, але цього разу Воллард витягав менш цікаві роботи, удаючи, що це ніби ті самі

картини, які він показував напередодні. Збиті з пантелику клієнти дивилися на них, знов ішли, щоб подумати, і знову поверталися. Те саме повторювалося: Воллард показував ще менш якісні твори. Нарешті покупці усвідомлювали, що ліпше хапати те, що показують, бо завтра буде щось іще гірше й за вищу ціну.

Варіант цього методу — піднімати ціну щоразу, коли покупець вагається і відкладає рішення ще на день. Це чудова принада для хронічно нерішучих людей, котрих можна звабити лише думкою про те, що нинішня пропозиція краща, ніж та, що може бути завтра.

Слабка людина над прірвою. Слабкими найлегше маніпулювати, контролюючи їхній вибір. Кардинал де Рец, видатний провокатор XVII століття, служив неофіційним помічником герцога Орлеанського, який був напрочуд нерішучий. Доводилося постійно боротися, щоб спонукати герцога до дії, — він марудився, зважував варіанти, зволікав до останнього, доводячи наближених до сказу. Але Рец знайшов, як дати собі раду з ним: він плів йому про всілякі небезпеки, перебільшуючи при цьому їх, доки герцог із усіх провалів починав бачити один вихід, до якого його скеровував кардинал.

Ця тактика схожа на «приоздоблення потрібного вибору», але зі слабкими слід поводитися агресивніше. Впливайте на їхні емоції, якомога більше залякуйте їх, щоб спонукати до дії. А як звернетесь до їхнього розуму, вони почнуть зволікати.

Поплічники. Це класичний метод шахраїв: ви втягуєте свої жертви в якусь кримінальну аферу, пов'язуючи їх із собою кров'ю і провинною. Вони беруть участь у вашому гешефті, вчиняють злочин (чи думають, що вчиняють — див. оповідь про Сема Гізила, Закон 3), і тепер ними легко маніпулювати. Серж Стависький, видатний французький аферист 1920-х років, утягнув у свої махінації й шахрайства уряд, тому його не наважилися притягти до суду й вирішили дати йому спокій. Доцільно залучати до шахрайства саме ту людину, яка в разі провалу буде для вас найбільш небезпечна. Її співучасть може бути мінімальною, але вистачить навіть натяку на причетність, щоб зв'язати їй руки й купити її мовчання.

Роги дилеми. Цю ідею можна проілюструвати на прикладі походу генерала Шермана через Джорджію під час громадянської війни в Америці. Хоча конфедерати і знали маршрут Шермана, але їм було невідомо: вдарить він із лівого чи правого флангу, бо він розділив

армію на дві частини, і якщо повстанці відходили з одного флангу, то відразу наражалися на інший. Це стандартна практика адвокатів у суді першої інстанції: адвокат пропонує свідкам обирати між двома можливими поясненнями події, кожне з яких підважує їхню версію. Їм доводиться відповідати на питання адвоката, але і та, й інша відповідь шкодить їм. Головне в цьому методі — швидкість удару: не давайте жертві часу думати про втечу. Смикаючись між двома рогами дилеми, вона риє собі могилу.

Зрозумійте: у боротьбі із суперниками вам часто треба завдавати їм шкоди. А якщо стане зрозуміло, що через вас їх покарають, чекайте на контратаку — на реванш. Якщо ж вони себе сприйматимуть як джерело біди, то здадуться покірно. Коли Іван Грозний переїхав із Москви до села, московити, які просили його повернутися, задовольнили його вимогу абсолютної влади.

У наступні роки вони менше нарікали на його терор у країні, бо самі ж дарували таку владу. Тому варто дозволити жертвам самим обирати собі отруту й приховати свою причетність, подаючи їм цю отруту.

Образ: роги бика. Бик рогами заганяє вас у кут — не одним рогом, від якого можна втекти, а блокує парою рогів. Біжіть ліворуч чи праворуч, а він однаково проштрикне вас.

Авторитетна думка: Рани та інша біда, які людина завдає собі з власного вибору, набагато менше болять, ніж ті, що їх завдають інші люди (Нікколо Мак'явеллі, 1469—1527 рр.).

Зворотний бік

Керування вибором має одне на меті: замаскувати себе як фактор влади і покарання. Ця тактика спрацьовує краще для тих, чия влада неміцна, і тих, хто не може діяти відкрито, не викликаючи підозри, невдоволення й обурення. Проте нерозумно виставлятися як людина, яка безпосередньо застосовує силу, незважаючи на вашу захищеність і міць. Зазвичай дієвіше дати людям ілюзію вибору.

З другого боку, обмежуючи для людей можливість вибору, ви іноді й себе цим обмежуєте. Буває, що вам краще надати суперникам побільше свободи: спостерігаючи за їхніми діями, ви можете шпигувати, збирати інформацію і планувати свої шахрайства. У ХІХ ст. цей прийом сподобався банкіру Джеймсові Ротшильд, який

уважав, що, керуючи рухами своїх опонентів, він утрачав можливість спостерігати за їхньою стратегією й планувати ефективніший курс. Що більше свободи він надавав їм на короткий час, то жорсткіше йому вдавалося притиснути їх згодом.

[*****](#) Автор має на увазі Московію, або Московське царство, бо термін «Росія», або Всеросійська імперія, запроваджений уперше з 1721 р.

[*****](#) *Payeur* (фр.) — платник.

[*****](#) *Favori* (фр.) — фаворит.

Закон 32. Грайте, зважаючи на людські фантазії

*СУДЖЕННЯ*Правди часто уникають, бо вона нехороша і неприємна. Ніколи не апелюйте до правди і реальності, якщо ви не готові до вибуху гніву через крах ілюзій. Життя таке жорстоке і сумне, що люди, здатні придумати небилиці, схожі на оазис у пустелі: усі линуть до них. Потужна влада полягає в маніпулюванні ілюзіями юрби.

ПОХОРОН ЛЕВИЦІ

У лева несподівано померла королева, і всі поквапилися до нього, аби засвідчити свою відданість монархові і висловити співчуття. Проте ці добрі слова лише примножували печаль удівця. Усьому королівству повідомили про час і місце похорону; слугам лева наказано було стежити за порядком, керувати церемонією похорону та розташувати його учасників за їхнім рангом. Зрозуміло, що від участі в церемонії ніхто не ухилявся. Монарх не стримував себе, побиваючись у горі, і вся печера — а в левів інших храмів нема — відлунювала його ревом. Беручи з нього приклад, усі придворні теж ревли на свій лад. Двір — це таке місце, де, залежно від бажання правителя, придворні журяться, звеселяються або залишаються байдужими, а якщо когось це все не влаштовує, то він принаймні вдає потрібні почуття; кожен по-своєму повторює те, що робить їхній пан. Правду кажуть, що один розум урухомлює тисячу тіл, демонструючи таким чином, що людські істоти — це просто машини.

Але повернімося до нашого сюжету. Не плакав лише один олень. Інакше й бути не могло. Смерть левиці — це помста за те, що вона задушила його дружину й сина. Один надвірний доніс про це безутішному монархові, ще й додав, ніби бачив, як олень реготав. Соломон каже, що гнів короля був жахливий, ба більше, цей король — лев. «Жалюгідний лісовиче! — заволав лев. — Як ти насмілився реготати, коли всі плачуть? Ми не забруднимо наші королівські пазурі кров'ю нечестивого! Відважний вовче, помстися за королеву й офіруй цього зрадника її августійшому духові».

На це олень відповів: «Сер, час на плачі минув, журба вже зайва. Ваша поважана дружина допіру мені з'явилася на трояндовому ліжку, і я відразу її впізнав. «Друже, — звернулася вона до мене, — припиняй цю помпезну жалобу й непотрібні ридання. Тут я мала тисячу утіх, балакаючи з такими ж святими, як і я. Король нехай ще трохи потужить, — це мені приємно». Щойно він закінчив промовляти, всі закричали: «Диво! Сталося диво!»

Оленя не покарали, а щедро винагородили. Тож розважайте короля снами, лестіть йому й розкажіть монархові кілька приємних фантастичних брехень; і як би перед тим на вас король не сердився, він проковтне принаду і зробить вас найщирішим другом.

Байки, Жан де Лафонтен (1621—1695 рр.)

Дотримання закону

Місто-держава Венеція процвітала так довго, що венеційці відчували, ніби сама доля прихилилася до їхньої маленької республіки. У добу Середньовіччя і Ренесансу фактична монополія держави на торгівлю зі Сходом зробила Венецію найбагатшим містом у Європі. Завдяки успішному республіканському урядуванню венеційці мали свободи, яких решта італійців ніколи не мала. Але в XVI ст. їхня доля раптом переїнилася. З відкриттям Нового Світу основну роль стали відігравати європейські країни біля Атлантики — Іспанія та Португалія, а пізніше — Голландія та Англія. Венеція не могла витримати економічної конкуренції, і її імперія поволі занепадала. Останнім ударом була катастрофічна втрата важливого середземноморського володіння — острова Кіпр, який турки відбили у венеційців у 1570 році.

Тепер у Венеції шляхетні родини банкрутували, а банки згортали свою діяльність. Венеційців охопила туга й депресія. Вони знали про свій розквіт у минулому — або встигли пожити за тих часів, або чули розповіді старших. Принизливим було те, що все це сталося зовсім недавно. Венеційці наполовину вірили, що богиня Фортуна просто жартує і скоро повернуться минулі дні. Але що вони могли тим часом зробити?

1589 року венеційськими теренами пішов поголос, що незабаром має прибути таємничий чоловік на ім'я Брагадино, майстер алхімії, який купався в сріблі-золоті завдяки своїй здібності примножувати золото, використовуючи секретну речовину. Чутки швидко поширювалися, бо за кілька років перед тим венеційський шляхтич переїздом чув у Польщі пророцтво одного вченого, що Венеція поверне свою колишню славу і владу, якщо знайде людину, яка зналася на алхімічному мистецтві виробництва золота. Тож коли до Венеції долинули чутки про золото Брагадино — він постійно відзвонював золотими монетами в руках, і золоті предмети виповнювали його палац, — дехто почав мріяти про те, що з його допомогою місто знову розквітне.

Члени найбільш впливових шляхетних родин Венеції рушили до Брешії, де проживав Брагадино. Їм показали палац, а потім вони з подивом дивилися, як він демонстрував своє вміння робити золото: узяв жменьку якихось безвартісних мінералів і перетворив їх на кілька унцій золотого піску. Венеційський сенат готувався обговорювати ідею офіційно запросити Брагадино до Венеції за кошт міста, коли раптом стало відомо, що те саме збирається зробити і герцог Мантуї. Розповідали про пишний прийом у палаці Брагадино на пошану герцога, де люди бачили і одяг із золотими гудзиками, золоті годинники, золоті тарілки тощо. Стурбовані тим, що Мантуя може перехопити Брагадино, сенат майже одностайно проголосував за запрошення його до Венеції, пообіцявши купу грошей, необхідних йому, щоб не відмовлятися від шикарного життя, — аби тільки він приїхав негайно.

Пізніше того ж року таємничий Брагадино прибув до Венеції. Зі своїм пронизливим поглядом темних очей під кошлатими бровами і двома величезними чорними мастифами, що скрізь його супроводили, він мав грізний і приголомшливий вигляд. Брагадино оселився в розкішному палаці на острові Джудекка, а бенкети, дороге вбрання та всілякі примхи оплачувала республіка. Венецію охопила своєрідна алхімічна лихоманка. На вуличних перехрестях яточники продавали вугілля, перепускні куби, міхи, інструкції. Усі поринули в алхімію... усі, крім Брагадино.

Видно, алхімік не поспішав починати виробляти золото й рятувати Венецію з руїни. Дивно, але це лише збільшувало його популярність і кількість послідовників; люди прибували з усієї Європи, навіть Азії,

щоб познайомитися з цим відомим чоловіком. Минали місяці, і зусібіч до Брагадино плинули подарунки. Але він — анічирк про диво, на яке венеційці впевнено сподівалися від нього. Терпець містянам почав уриватися, і вони питали, чи він буде вичікувати довіку. Спочатку сенатори просили не квапити його, бо він, диявол, норавливий, його треба улещати. Зрештою, долучилося вельможне панство і почало тиснути на сенат, щоб той показав окупність надмірних інвестицій. Брагадино висміяв тих, хто сумнівався, і сказав, що вже передав на міську монетарню таємничу речовину, за допомогою якої він виробляв золото. Її можна використати всю відразу й подвоїти запаси золота, але що повільніший процес, то більший вихід. А якщо процес у запечатаному контейнері розтягти на сім років, то речовина помножить кількість золота в монетарні в 30 разів. Більшість сенаторів погодилися чекати, аби потім забрати всі золоті скарби, обіцяні Брагадино. Але інші обурилися: ще сім років цей пан жируватиме як король за людські гроші! Пересічні венеційці також схилилися до цієї думки. Нарешті вороги алхіміка зажадали доказів його вміння: хай покаже їм золото, і якомога швидше.

Гордовитий, відданий своєму ремеслу Брагадино відповів, що нетерпляча Венеція зрадила його і за це буде позбавлена його послуг. Він виїхав із міста, подавшись спершу до Падуї, а 1590 року — до Мюнхена, на запрошення герцога Баварського, що, як і жителі Венеції, був колись багатієм, але збанкрутів через власне марнотратство, й сподівався, що йому поталанить знову розбагатіти за допомогою видатного алхіміка. Брагадино погодився на тих самих вигідних умовах, що й у Венеції, і вся ситуація повторилася.

Тлумачення

Молодий кіпріот на ім'я Мамунья кілька років жив у Венеції, перш ніж, після реінкарнації, став алхіміком Брагадино. Він бачив, як морок сповив місто, чув, як усі сподівалися повернутися до давнього добробуту завдяки невідомому джерелу. Тоді як інші пройдисвіти шахраювали за допомогою вправності рук, Мамунья переймався людською природою. Від самого початку маючи на меті Венецію, він подорожував за кордоном, заробив трохи грошей алхімічним

штукарством, а тоді повернувся до Італії та відкрив свій заклад у Брешиї. На відстані аура його влади здавалася переконливішою.

Якщо ви хочете розповідати брехні, яким повірять, не кажіть правди, якій не повірять.

Японський сьогун Токугава Ієясу, XVII ст.

Спочатку Мамунья не влаштовував вульгарних демонстрацій, щоб переконати оточення у своїх талантах алхіміка. Його пишний палац, розкішні вбрання, дзенькіт золота в руках — усе це перемагало аргументи здорового глузду. Так формувався цикл, що тримав його на плаву: очевидне багатство підтверджувало його репутацію алхіміка, тому такі патрони, як герцог Мантуї, давали йому гроші, за які він жив заможнo, що зміцнювало його репутацію алхіміка. Тільки-но репутація сформувалася, герцоги й сенатори почали змагатися за нього, йому доводилось організовувати алхімічні демонстрації. Людей тоді було нескладно обманювати, бо вони хотіли вірити. Венеційські сенатори, які дивилися на процес появи золота, так хотіли вірити, що не зауважили скляну трубку в його рукаві, з якої висипався золотий пісок на жменьку мінералів. Розумний і химерний, Брагадино був алхіміком їхніх мрій, і, щойно він створив таку ауру, ніхто не зауважив звичайне шахрайство.

Така влада фантазій, які проростають у нас самих, особливо в часи дефіциту й занепаду. Люди рідко вважають, що їхні проблеми породжені їхньою ж дурістю і неправильними вчинками. Хтось інший мусить за це відповісти: оточення, світ богів, а тоді й порятунок приходить іззовні. Якби Брагадино з'явився у Венеції з детальним аналізом причин економічного занепаду міста і пропозицією реалістичних кроків щодо виходу з кризи, його б висміяли. Надто потворною була дійсність, а рішення — надто болюче, бо містянам треба було докладати таких же зусиль, як і їхні предки, котрі створювали потужну державу. З другого боку, фантазію — у цьому разі романтику алхімії — неважко зрозуміти і приємніше прийняти. Щоб здобути владу, вам слід стати джерелом задоволення для оточення, а задоволення дасть гра на людських фантазіях. Ніколи не обіцяйте поступового поліпшення за допомогою важкої праці, а пообіцяйте натомість щось у віддаленій перспективі, велику і раптову трансформацію, глечик із золотом.

Ніхто не повинен утрачати надію здобути прихильників навіть найекстравагантнішої гіпотези, якщо вистачає достатньо вміння подати її у вигідному світлі.

Давид Юм (1711—1776 рр.)

Ключі до влади

Фантазія сама по собі не спрацьовує. Їй потрібне тло з одноманіття і повсякдення. Це дасть фантазії змогу закріпитися і розцвісти. У Венеції XVI століття реальністю були занепад і втрата престижу. Відповідна фантазія малювала раптове відновлення минулої слави завдяки диву алхімії. У той час як дійсність погіршувалася, венеційці поринули в щасливий світ мрії, у якому їхнє місто раптом відновлювало колишнє багатство і владу, перетворюючи піщинки на золото.

Людина, яка в гнітючій дійсності здатна витворити фантазію, може здобути величезну владу. Шукаючи фантазію, яка могла б надихнути маси, тримайте в полі зору банальні істини, що найдужче впливають на кожного з нас. Не відвертайте свою увагу на гламурні портрети й життєписи, які люди самі про себе створюють, шукайте і розкопуйте те, що насправді тримає їх у полоні. Щойно це виявите, ви одержите чарівний ключ до великої влади.

Попри те що час і люди змінюються, вивчаймо наявні репресивні реалії та можливості влади, яку вони дають:

Реальність: зміни відбуваються поволі й поступово. Це потребує напруженої праці, щастя, чималої самопожертви і великого терпіння.

Фантазія: раптове перетворення докорінно змінює долю, причому без праці, самопожертви і витрати часу.

Це, звичайно, зразок фантазій шарлатанів, які й досі роєм рояться; ці вигадки стали ключем до успіху Брагадіно. Пообіцяйте суттєві зміни — бідні забагатіють, хворі одужають, упосліджені радітимуть — і у вас з'являться послідовники.

Яким чином відомий німецький знахар-шарлатан XVI ст. Леонгард Турнайсер, ніколи не вивчавши медицину, став надвірним лікарем у курфюрста Бранденбурга? Замість ампутацій, п'явок, гидкого на смак проносного (тодішні методи лікування), Турнайсер пропонував солодкі еліксири та обіцяв негайне одужання. Модні надвірні віддавали

перевагу його мікстурі «питне золото», яка коштувала чималі гроші. Якщо людину спіткала нез'ясовна хвороба, Турнайсер дивився гороскоп і виписував талісман. Ніхто не міг устояти проти такої фантазії — здоров'я і добре самопочуття без жертв і болю!

Реальність: соціальна царина має жорсткі коди і межі. Ми розуміємо ці межі й знаємо, що повинні щодня перебувати в них.

Фантазія: ми можемо ввійти в зовсім новий світ, з іншими кодами і ймовірністю пригод.

На початку XVII століття весь Лондон гомонів про таємничого незнайомця, молоду людину на ім'я Джордж Салманазар. Він прибув із фантастичного краю, як уважали англійці: з острова Формоза (тепер Тайвань) біля узбережжя Китаю. Оксфордський університет запросив Салманазара викладати мову острів'ян. Через кілька років він переклав Біблію формозькою, потім написав книжку, яка відразу стала бестселером, з історії й географії Формози. Члени англійської королівської родини панькалися з ним, запрошували на обід, і скрізь він розважав товариство дивовижними оповідками про свою вітчизну та її екзотичні звичаї.

Однак після смерті Салманазара люди дізналися з його заповіту, що насправді він був французом із багатою уявою. Салманазар вигадав усі свої оповідки про Формозу — про її абетку, мову, літературу, культуру. Він використовував необізнаність англійської публіки і придумував свої хитросплетені оповіді, що задовольняли попит англійців на екзотику і заморську дивину. Жорсткий контроль із боку британської культури небезпечних мрій людей дав йому чудову можливість використовувати їхню фантазію.

Звичайно, фантазії про екзотику дотичні й до сексуальних уявлень.

Однак відвертого зближення слід уникати, бо тілесне стримує силу фантазії, тому що ви фізично це бачите, берете, а тоді стомлюєтеся від цього — це доля більшості куртизанок. Зваби тіла коханки лише збуджують апетит хазяїна до більших і розмаїтих насолод, бажання вклонитися новій красуні. Щоб давати владу, фантазія має залишатися до певної міри нереалізованою, нереальною. Наприклад, танцівниця Мата Харі, яка опинилася в центрі уваги парижан перед Першою світовою війною, мала пересічний вигляд. Її сила була в її фантазії про те, що вона дивна, екзотична і що пізнати й розшифрувати її

неможливо. Табу, які вона використовувала, стосувалися не стільки сексу, скільки порушення соціальних кодів.

Ще однією формою фантазій на тему екзотичного є надія вирватися з нудьги. Шахраї полюбляють грати на пригнобленні світу трудящих, на браку авантюризму в ньому. Серед їхніх вигадок, приміром, може бути віднайдення іспанського скарбу за участю привабливої мексиканської сеньйорити і знайомого президента однієї з південноамериканських країн, тобто все, що рятує людину з буденщини.

Реальність: суспільство фрагментоване, і в ньому повно конфліктів.

Фантазія: люди можуть об'єднатися в містичний союз душ.

У 1920-ті роки шахрай Оскар Гартцел швидко надбав собі статки за допомогою старої як світ афери сера Френсіса Дрейка, який обіцяв будь-якій людині на прізвище «Дрейк» чималу частку втраченого «скарбу Дрейка», до якого Гартцел мав доступ. Тисячі мешканців Середнього Заходу потрапили на гачок афери, що її Гартцел кмітливо перетворив на хрестовий похід проти уряду і всіх тих, хто намагався не повернути спадкоємцям скарб Дрейка. Утворився містичний союз пригноблених Дрейків, які збиралися на емоційні демонстрації й мітинги. Пообіцяйте людям такий союз — і отримаєте величезну владу, але владу небезпечну, бо вона легко може повернутися проти вас. Це фантазія, яку використовують демагоги.

Реальність: смерть. Мертвих не повернути, минуле не можна змінити.

Фантазія: негайне перетворення цієї нестерпної реальності.

Ця афера має багато варіацій, але вимагає великої майстерності і спритності.

Красу й значення мистецтва Вермеєра визнано давно, але картин по ньому залишилося мало, і вони — рідкість. Проте в 1930-ті роки його твори почали з'являтися на мистецькому ринку. Експерти, яких запросили для верифікації, підтвердили, що це оригінали. Ці картини могли б стати окрасою будь-якої приватної колекції. Це нагадувало воскресіння Лазаря: незбагненним чином Вермеєр повернувся до життя. Минуле змінилося.

Лише згодом виявилось, що нові картини Вермеєра продукував середнього віку голландський підробник Хан ван Меєстерен. Для підробки він вибрав саме Вермеєра, бо розумів, що таке фантазія:

картини здаватимуться справжніми, бо такими їх хотіли вважати і глядачі, і експерти.

Пам'ятайте: ключ до фантазії — відстань. Віддалене зваблює і обіцяє, здається простим і позбавленим проблем. Треба, щоб те, що ви пропонуєте, не можна було вхопити. Це міраж, який даленіє, коли простак наближається. Не описуйте фантазію докладно — вона має бути розпливчастою. Дозволяйте жертвам підійти достатньо близько, щоб розгледіти і спокуситися, але тримайте їх досить далеко, щоб вони продовжували мріяти і бажати.

Образ: місяць. Недосяжний, він постійно змінює форму: то зникає, то з'являється. Ми дивимося на нього, уявляємо, дивуємося, тужимо за ним — завжди незнаний, він постійно породжує мрії. Не пропонуйте очевидне. Обіцяйте невловне.

Авторитетна думка: Брехня — це принада, твориво, її можна оздобити і перетворити на фантазію. Її можна одягти в шати містичної концепції. Правда — холодний, тверезий факт, не дуже зручний для прийняття. Брехня смачніша. Найнеприємніша людина у світі та, яка постійно каже правду, якій чужа вигадливість... Мені набагато цікавіше й корисніше вигадувати, ніж говорити правду (*Джозеф Вайл на прізвисько Жовтий Хлопча, 1875—1976 рр.*).

Зворотний бік

Занурення у фантазії має дає силу, але й породжує небезпеку. Фантазії зазвичай містять елемент гри; публіка наполовину розуміє, що її дурять, але однаково береже свою мрію, відрізняючи розвагу і тимчасовий відхід від запропонованих буднів. Робіть усе легко — не наближайтеся до того місця, де від вас сподіваються на результат. Це місце може виявитися дуже ризиковим.

Оселившись у Мюнхені, Браґадино виявив, що баварці, які мислять тверезо, набагато менше вірять в алхімію, ніж темпераментні венеційці. Щиро вірив лише герцог, бо йому обов'язково треба було виплутатися зі свого безнадійного становища. Браґадино грав свою гру: зволікав, приймав подарунки і сподівався на терплячість, а в людей закипала злість. Гроші витрачалися, а результату не було. 1592 року баварці зажадали правосуддя, і його засудили до страти й повісили *****. Як і раніше, він пообіцяв і не виконав, але цього разу

він не врахував довготерпіння своїх хазяїв, і нездатність реалізувати їхні фантазії скінчилася для нього фатально.

І насамкінець: не припускайтеся помилки, вважаючи, нібито фантазія завжди фантастична. Вона, безумовно, контрастує з дійсністю, але й сама реальність буває настільки театральною і стилізованою, що фантазією стає мрія про прості речі. Наприклад, імідж, який Авраам Лінкольн собі створив — простакуватий сільський юрист із бородою, — зробив його президентом простих людей.

Фінеас Тейлор Барнум створив дотепну мізансцену з Хлопчиком-Пальчиком, карликом, який убирався, як знамениті лідери минулого, як-от Наполеон, і дошкульно брав їх на глузи. Шоу подобалося всім, зокрема й королеві Вікторії, бо було співзвучне фантазії: досить пихатих вершителів історії, пересічна людина знає краще. Хлопчик-Пальчик кардинально змінив знайому схему фантазії, у якій дивне і незнане стає ідеалом. Шоу закону не порушувало, а в його основі була фантазія, ніби в простій людині немає проблем, і вона щасливіша за можновладців і багатіїв.

І Лінкольн, і Хлопчик-Пальчик грали роль простої людини, але обачно витримували дистанцію. Якщо вам випаде вдатися до такої фантазії, ви теж маєте витримати дистанцію і не розкривати повністю образ «простолюдина», бо то вже не буде фантазія.

[*****](#) За іншими, достовірнішими, даними йому стяли голову 1591 р.

Закон 33. *Виявляйте в людях слабкості*

СУДЖЕННЯ Кожен має слабкості, пролом у мурі замку. Такою слабкістю зазвичай є незахищеність, неконтрольовані емоції або потреби, а можливо, маленькі таємні насолоди. У кожному разі, щойно це виявлено, перетворіть цю ваду на корисний для себе інструмент.

ЛЕВ, САРНА І ЛИСИЦЯ
Лев у нетрях полював на сарну;
Її ще ніби й не піймав,
Та подумки вже добре знав,
Що страву матиме поживну й гарну.
Тут сарні вижити немає змоги...
Та балка трапилась упоперек дороги.
Наструнчилася сарна — є ще сила! —
І, наче з лука пущена стріла,
Урвисту балку враз перелетіла
І рятівної кручі досягла.
Мій лев край балки зупинився...
Аж поруч друг його з'явився!
Послужлива й метка лисиця.
Вона сказала: «Як? Ти ж спритний, дужий,
Невже із сарною тобі не плужить?
Для тебе цей стрибок — дурниця,

Бо щойно ти цього захочеш,
Умить цю балку перескочиш!
Відколи я тебе спіткала,
Тебе, мій друже, на пусте не спонукала.
Тому, повторюю ізнов,
У здібностях твоїх я сумніву не мала».
Тут в лева закипіла кров:
Він з чотирьох метнувся ніг,
Та перескочити не зміг —
Комітьголов злетів і... вбився.
А що ж той щирий друг?
Друг потихеньку вниз спустився,
Побачив, що той лев вже спух.
Йому не треба більш служити
Й для себе можна вільно жити.
Лисиця навіть шану не віддала
І місяць кожну кістку обгризала.

Байки, Іван Крилов (1768—1844 рр.)

Виявлення слабин: стратегічний план дій

Усі ми якось чинимо опір. У нас є ніби вічний панцир, який береже від змін і вторгнення друзів та суперників. Над усе ми хочемо, аби нам дозволили робити все на власний розсуд. Чимало енергії треба мати, аби постійно борюкатися з цим опором. Проте дуже важливо розуміти, що в людей є свої слабини — частина психологічного панцира, де опору нема, що піддається вашій волі, якщо ви це місце виявите й будете тиснути на нього. Деякі люди не приховують своїх слабин, інші — приховують. Ті, що приховують, якраз найбільш уразливі через ту ваду в панцирі.

Плануючи атаку, пам'ятаєте про таке:

Зважайте на жести й підсвідомі сигнали. Зигмунд Фройд зауважив: «Жоден смертний не може зберегти секрет. Якщо мовчать його губи, говорять пучки пальців; зрада витікає з кожної його пори». Це наріжна вихідна думка для пошуку слабин у людини: її видають нібито неважливі жести і побіжні слова.

Ключ — не тільки те, що ви шукаєте, але ще й де і як ви шукаєте. Повсякденні розмови — найбагатший поклад слабин; тож натреноуйте свій слух. Почніть із удавання зацікавленості — людина охочіше говорить, коли бачить, що її хочуть слухати. Французький

урядовець XIX століття Талейран часто використовував цей трюк: він ніби відкривався людині й виявляв бажання поділитися з нею таємницею. Секрет може бути повною вигадкою або правдою, але в цьому разі це для вас не має значення — важливо, щоб здавалося, ніби ваші слова йдуть із самого серця. Це зазвичай викликає відповідь, не менш відверту й до того ж щирішу — відповідь, що виявляє слабину. Якщо ви підозрюєте, що в когось є особлива слабина, перевірте непомітно цю людину. Якщо, наприклад, ви відчуваєте, що людині потрібна любов, почніть висловлювати їй компліменти. Якщо вона клюне на приманку, ви — на правильному шляху. Навчіться бачити деталі: скільки дають чайових офіціантові, що приємно людині, що вам підкаже її вбрання. Знайдіть ідолів, яких люди обожнюють і задля яких зроблять будь-що. Пам'ятайте: ми всі намагаємося приховати свої слабину, і тому свідомо поведінка мало що нам підкаже. А нам потрібне те, що впливає з дріб'язків поза свідомим контролем.

Знайдіть безпорадне дитя. Здебільшого слабину з'являються в дитинстві, перш ніж «я» людини вибудовує компенсаторний захист. Можливо, з дитиною панькалися, попускали їй у чомусь, а може, не вдовольняли якісь її емоційні потреби; коли дитина підростає, вона може забути оте попускання чи його відсутність, але насправді воно не зникає. Інформація про дитячі потреби дає чудовий ключ до слабин особи.

Одна з ознак такої слабкості полягає в тому, що, коли ви її зачепите, людина реагує як дитина. Тому зважайте на прояви поведінки, які мали залишитись у дитинстві. Якщо вашим жертвам або суперникам бракувало в дитинстві чогось важливого, скажімо батьківської підтримки, дайте їм це. Якщо вони виявлять таємну схильність, приховані бажання, задовольніть їх. В обох випадках вони не чинитимуть вам опору.

Шукайте контрасти. У процесі пошуку слабину часом важливо не що, а хто. Люди, які б'ють себе в груди, часто виявляються великими боягузами, святенники приховують хіть, консерваторам кортить якоїсь авантюри, ніяковим бракує уваги. Поза зовнішнім виглядом ви бачите слабину людей, які суперечать виробленій показності.

Знаходьте слабку ланку. Іноді в пошуку слабин важливо не що, а хто. У сучасних версіях двору часто є хтось поза лаштунками, хто має чималу владу і величезний вплив на панівну верхівку. Ця

заштункова сила впливу є слабкою ланкою групи: прихиліть її до себе — і зможете впливати навіть на короля. Інший приклад: навіть якщо група згуртована однією волею (наприклад, коли атакована група ущільнює лави для опору аутсайдерові), завжди є слабка ланка в ланцюзі. Знайдіть одну людину, яка подасться під тиском.

Заповнюйте порожнечу. Два основні типи емоційної порожняви — це незахищеність і журба. Незахищеність відчують простаки в усіх верствах, а щодо тих, хто постійно журиться, треба шукати коріння їхньої журби. І ті й інші нездатні приховувати свої слабкості.

Спроможність заповнити їхню емоційну порожнечу — велике джерело влади, яким можна користуватися нескінченно довго.

Живіться неконтрольованими емоціями. До неконтрольованих емоцій належить параноїдальний страх — страх, неадекватний щодо ситуації, або нищий мотив: хіть, пожадливість, марнославство або ненависть. Люди в лещатах цих емоцій часто себе не контролюють, і ви зможете керувати ними.

ІРВІНГ ЛАЗАР

[Чільний менеджер із творчих питань у Голлівуді] Ірвінг-Пол Лазар хотів якось продати п'єсу [кінопромисловцеві] Джеку Л. Ворнеру. «Сьогодні в нас була з ним довга зустріч, — пояснював Лазар [кіносценаристові Гарсону Каніну], — але я про це не згадав, навіть тему цю не зачіпав». «Чому?» — поцікавився я. «Бо я хочу зачекати до вікенду через тиждень, коли поїду до Палм Спрингз». — «Не розумію». — «Хіба? Я до Палм Спрингз їжджу кожного вікенду, але Ворнер цього вікенду не їде, бо в нього нібито закритий перегляд. Тому він один вікенд пропускає, і тоді я порушу це питання». — «Ірвінгу, я дедалі менше тебе розумію». — «Слухай, — сказав Ірвінг нетерпляче, — я знаю, що роблю. Я знаю, як йому продавати. Такий матеріал заганяє його в глухий кут, а тому його спочатку треба ошелешити, а потім сюди-туди — і виграно». — «Але до чого тут Палм Спрингз?». «Бо там він щодня ходить до купелі в «Спа». Отам я його й перестріну. У Джека є одна притичина: йому 80, він дуже самозакоханий і не любить, коли люди бачать його роздягненим. Тож коли я підійду до нього голого в «Спа», тобто ми обоє будемо голі, але мене то не хвилює. А його хвилює. Тож я підходжу до нього голого й починаю про це говорити, а він — збентежений. Він захоче спекатися мене, і тому йому найпростіше сказати мені «Так», бо він знає, що, якщо скаже «Ні», я там залишусь, наполягатиму і не здаватимусь. Тому, щоб спекатися мене, він скаже «Так». Через два тижні я прочитав, що «Ворнер Бразерс» купили права на цей твір. Я зателефонував Лазару й спитав, як він це зробив. «А ти як гадаєш? — перепитав він. — Як я тобі й казав — голяка... Тільки так і можна було це зробити».

«Голлівуд», Гарсон Канін, 1974 р.

Дотримання закону 1

Спостереження 1

1615 року 30-річний єпископ Люсонський, згодом відомий як кардинал Рішельє, виголосив промову перед представниками трьох станів Франції — духівництвом, шляхтою і посполитими. Рішельє був обраний, щоб служити виразником інтересів духівництва — величезна відповідальність для людини ще молодій й не дуже відомій. Про всі важливі актуальні проблеми Рішельє говорив у дусі церковних настанов. Але під кінець він зробив щось, що не мало ніякого стосунку до церкви, але було вирішальним для його кар'єри. Він звернувся до п'ятнадцятирічного короля Луї XIII і до королеви-матері Марії де Медічі, яка сиділа позаду Луї і, як і належить регентці, мала правити Францією до настання повноліття сина. Усі чекали, що Рішельє звернеться до короля із звичайним напутнім словом. Натомість він дивився тільки на королеву. Рішельє завершив свій виступ довгою улесливою похвалою їй, настільки пристрасною, що дехто в Церкві образився. Але усмішка на обличчі королеви, яка радо сприймала компліменти Рішельє, була незабутньою.

Роком пізніше королева-мати призначила Рішельє державним секретарем у закордонних справах, що для молодого єпископа було нечуваною удачею. Він тепер увійшов до вузького кола влади і вивчав, як функціонує двір, наче це був годинниковий механізм. Італієць Кончино Кончині був фаворитом королеви-матері, чи радше її коханцем, що робило його найвпливовішою людиною у Франції. Кончині був самозакоханим фатом, і Рішельє знайшов правильний підхід, трактуючи його як короля. Через кілька місяців Рішельє став одним із улюбленців Кончині. Але в 1617 році сталося те, що перевернуло все догори дригом: юний король, який доти поводився як ідіот, наказав убити Кончині та ув'язнити найвпливовіших його поплічників. Завдяки цьому Луї став до стерна держави та усунув королеву-матір.

Чи помилився Рішельє у своїй грі? Він був наближений і до Кончині, і до Марії де Медічі, а їхні радники й міністри були нині не у фаворі, а дехто — під арештом. Саму королеву-матір замкнули в Луврі, як у в'язниці. Рішельє не марнував часу. Усі покидали Марію де Медічі, а він залишився з нею. Він знав, що Луї не буде її ліквідовувати, бо був

іще занадто молодий і завжди занадто прив'язаний до матері. Рішельє як єдиний впливовий друг, що залишився біля королеви, став важливим зв'язковим між королем і його матір'ю. За це він отримав її заступництво і зміг пережити палацовий переворот і навіть жити в достатку. Упродовж кількох наступних років королева-матір стала ще більше залежати від Рішельє, і 1622 року вона відплатила йому за відданість: завдяки заступництву її прибічників у Римі Рішельє отримав високий пост кардинала.

Перед 1623 роком у короля Луї почалися клопоти, він не міг знайти довіреного радника. Попри те що Луї був уже молодим чоловіком, а не підлітком, він залишався дитиною в душі, і державні справи були йому не до снаги. Тепер, коли Луї зійшов на трон, Марія не була регенткою й теоретично не мала влади, проте син і досі прислухався до неї, і вона йому торочила, що Рішельє — його єдиний рятівник. Спочатку Луї й чути про це не хотів, рішуче ненавидів кардинала і терпів його лише через любов до матері. Однак, перебуваючи у дворі в ізоляції й скутий власною нерішучістю, він відступився і зробив Рішельє спочатку головним радником, а згодом — прем'єр-міністром.

Тепер Рішельє більше не потребував Марії де Медічі. Він припинив відвідувати її й приділяти їй увагу, не прислухався до її думки, сперечався з нею і суперечив її бажанням. Замість цього він зосередився на королі, роблячи себе незамінним для свого нового пана. Усі попередні прем'єри, розуміючи дитинність короля, намагалися позбавити його клопотів, а меткий Рішельє поводився інакше, навмисно втягуючи його то в один амбітний проект, то в інший, як-от хрестовий похід проти гугенотів і затяжна війна з Іспанією. Розмах цих проектів лише збільшував залежність короля від владного прем'єра, єдиної людини, здатної підтримувати лад у країні. Тож у наступні 18 років Рішельє, використовуючи слабину короля, правив Францією на власний розсуд, об'єднуючи країну і перетворюючи її на європейську потугу на майбутнє.

ДРІБНИЦЯМИ НЕХТУВАТИ НЕ МОЖНА

З часом я почав шукати слабину... Це такі дрібниці, якими нехтувати не можна. Якось я вмовляв президента великого банку в Омазі. [Шахрайська] афера передбачала придбання трамвайного господарства Омагі разом із мостом через Міссісіпі. Моїми принципалами виступали нібито німці, і я мав вести переговори з Берліном. Чекаючи від них на відповідь, я запропонував банкірові на розгляд мої акції гірничодобувних компаній. Оскільки він був багатий, я вирішив робити великі ставки... Тим часом ми з

банкiром грали в гольф, я був у нього вдома, ходив до театру з ним і його дружиною. Хоча він і виявляв деяку цікавість до моїх акцій, але остаточної впевненості в нього не було. Я довів справу до того, що виникла потреба в інвестуванні 1 250 000 доларів. 900 000 мав дати я, 350 000 — банкір. Але він досі вагався.

Якось увечері я був у нього вдома на обіді; від мене трохи віяло парфумами «Квітневі фіалки» від Коті. За тих часів використання парфумів не було ознакою жіночості чоловіка. Дружині банкіра аромат сподобався. «Де ви їх дістали?» — «О, це рідкісний букет, — відповідав я, — Його спеціально для мене виготовляє французький парфумер. Вам подобається?» Дуже! — відповіла вона. Наступного дня я пошукав у своїх речах і знайшов пару порожніх слоїків. Обоє з Франції, але порожні. Я поїхав до універмагу в центрі міста й купив десять унцій «Квітневих фіалок» від Коті та перелив усе у французькі слоїки, ретельно закоркував і запечатав та обгорнув тонким папером. Увечері я завітав до дому банкіра й презентував обидва слоїки його дружині. «Їх спеціально доправили мені з Кельна», — сказав я їй.

Наступного дня банкір відвідав мене в готелі. Його дружина була в захваті від парфумів. Вона казала, що у неї в житті не було прекрасніших і екзотичніших парфумів. Я не говорив банкірові, що він може придбати все тут же в Омазі. «Вона сказала, — додав банкір, — що мені просто поталанило стати компаньйоном такої людини». З цієї миті його ставлення до мене змінилося, бо він повністю довіряв думці дружини... Він віддав мені 350 000 доларів. Це, до речі, була найбільша сума, яку я одержав шахрайством.

Вайл на прізвисько Жовтий Хлопчина (1875—1976 рр.)

Тлумачення

Рішельє трактував усе як військову кампанію, і найважливішим стратегічним заходом для нього було виявлення слабих ворога і тиск на нього. Ще в промові 1615 року він говорив про пошук слабкої ланки в ланцюзі влади і виявив, що такою ланкою була королева-мати. Річ не в тім, що Марія була об'єктивно слабкою, адже вона керувала і Францією, і своїм сином. Рішельє бачив, що вона нерішуча й потребує постійної чоловічої уваги.

Він виявляв до неї любов і повагу, навіть стелився перед її фаворитом Кончині. Він знав, що настане день, коли король стане до керма держави, але також усвідомлював, що Луї дуже любить матір і завжди залишиться дитиною в стосунках із нею. Тож для впливу на Луї треба шукати не його прихильності, бо ставлення короля може за ніч переїнитися, а впливати на матір, любов до якої в нього збережеться назавжди.

Щойно Рішельє став прем'єром, він відійшов від королеви-матері й узявся за наступну слабку ланку ланцюга — короля. Луї завжди

залишатиметься дитиною, яка потребуватиме старшого наставника. Тож саме на слабкості короля Рішельє вибудував власну владу і славу. Пам'ятайте: опинившись при дворі, шукайте слабку ланку. Ситуацію часто контролює не король або королева, а хтось поза лаштунками — фаворит, чоловік або дружина, навіть надвірний блазень. Ця людина може мати більше слабін, ніж сам король, бо її влада залежить від безлічі примх, які вона не може приборкати.

І ще одне: маючи справу з безпорадними дітьми, нездатними вирішити якусь справу, грайте на їхній слабкості і спонукуйте до ризикованих дій. І тоді вони потраплять у ще більшу залежність від вас, бо вбачатимуть у вас дорослу людину, яка і з халепи витягне, і про безпеку потурбується.

Дотримання закону 2

У грудні 1925 року мешканці розкішного готелю в Палм Біч, що у Флориді, з цікавістю дивилися, як у роллс-ройсі з водієм-японцем приїхав таємничий чоловік. Протягом кількох наступних днів вони придивлялися до цього ставного чоловіка, який ходив із елегантною тростиною, цілодобово одержував телеграми і був небагатослівним. Удалося лишень довідатися, що це граф Віктор Люстіг, який належить до однієї з найбагатших європейських родин.

Уявіть собі їхнє здивування, коли Люстіг якимось підійшов до одного з найменш іменитих пожильців готелю, пана Германа Лоллера, очільника машинобудівної компанії, і почав з ним розмову. Лоллер розбагатів нещодавно, отож для нього було дуже важливо налагодити соціальні контакти. Підлещений, він трохи перелякався, адже опинився в присутності такої непростої людини, яка чудово говорила по-англійському з легким іноземним акцентом. У наступні дні вони стали друзями.

Бесіду в основному підтримував Лоллер, який якимось увечері визнав, що з бізнесом йому не щастить, а клопоти, власне, тільки починаються. У відповідь Люстіг також зізнався новому другові, що в нього теж поважні проблеми з грішми, бо комуністи захопили маєток сім'ї і всі статки. На щастя, він знайшов вихід: «грошоробна машина». «Ви фальшивомонетник?» — прошепотів шокований Лоллер. Люстіг заперечив і пояснив, що за допомогою таємного хімічного процесу

його пристрій міг продукувати дублікати банкноти з абсолютною точністю. Покладіть до пристрою долар, і за шість годин маєте два — і обидва справжні. Далі він розповів, як пристрій тайкома вивезли з Європи, як над ним працювали німці, аби підірвати британську економіку, як він упродовж кількох років допомагав графові вижити тощо. Лоллер почав наполягати на демонстрації пристрою, друзі подалися до номера Люстіґа, де граф показав незвичайну скриньку з червоного дерева з численними прорізами, ручками і циферблатами. Лоллер спостерігав, як Люстіґ уклав до скриньки долар. Уранці Люстіґ витягнув дві купюри, ще вологі від хімікатів.

Люстіґ дав купюри Лоллерові, а той поспішив із ними до місцевого банку, де їх прийняли як справжні. Тепер бізнесмен почав гарячково благати Люстіґа продати йому пристрій. Граф пояснив, що це єдиний екземпляр, і тоді Лоллер підняв ціну до 25 000 доларів, на ті часи чимала сума (сьогодні це більше за 400 000 доларів). А Люстіґ однаково вагався: йому здавалося, що він учинить негарно, змушуючи друга стільки платити. Зрештою, він погодився продати. Люстіґ сказав: «Байдуже, скільки ви мені заплатите. Ви за кілька днів усе собі відшкодуєте, дублюючи свої гроші». Люстіґ змусив Лоллера присягнутися, що ніколи нікому не розповість про пристрій, після чого взяв гроші. Пізніше того ж дня він виїхав із готелю. Через рік, після численних даремних спроб дублювати гроші, Лоллер пішов до поліції з історією про те, як граф Люстіґ обдурих його за допомогою пари доларових купюр, якихось хімікатів і скрині з червоного дерева.

Тлумачення

У графа Люстіґа було орлине око на слабину людей. Він убачав їх у найменших жестах. Лоллер, наприклад, давав офіціантам завеликі чайові, нервував, розмовляючи з консьєржем, голосно говорив про свій бізнес. Люстіґ зрозумів, що його слабкістю була потреба у визнанні суспільством і повазі, яка, на думку Лоллера, належала йому завдяки його багатству. До того ж йому постійно ввижалася небезпека. Люстіґ зупинився в готелі, щоб підшукати здобич. У Лоллерові він побачив потрібного чоловіка, який хотів, щоб хтось зарадив його проблемам. Тож, пропонуючи Лоллерові свою дружбу, Люстіґ розумів, що таким чином дає йому шанс на визнання іншими мешканцями готелю. Як

граф, Люстіг також пропонував нуворишеві доступ до осяйного світу старого багатства. І, ніби завершальний удар, він мав пристрій, який міг позбавити Лоллера всіх його тривог. Пристрій міг би поставити його на один щабель із самим графом, який також користувався ним. Не дивно, що Лоллер проковтнув принаду.

Пам'ятайте: шукаючи простаків, придивляйтеся до невдоволених, нещасливих, невпевнених. У них повнісінько слабих і потреб, які ви можете задовольнити. Їхня слабкість — це борозенка, за яку можна зачепитися нігтем великого пальця і повертати її як вам заманеться.

І доки я в темі, маю згадати ще один факт: характер людини можна пізнати за тим, як вона поводить з дрібницями — вона тоді буває необачною. Тоді добре спостерігати за безмежним егоїзмом людської природи, коли чужі клопоти нікого не хвилюють; якщо ці слабих проявляються в дрібницях або загальному вигляді, то виявляться вони у важливих справах, хоча тоді їх можуть приховувати. Такої нагоди не можна втрачати. Якщо в щоденних дрібницях — марницях життя... — людина необачна і дбає лише про корисне або зручне для себе, без огляду на права інших, якщо вона привласнює те, що їй іншим належить, то можете бути певні, що в її серці нема справедливості і що, найімовірніше, вона — негідник, і тільки закон і примус зв'язують її руки.

Артур Шопенгауер (1788—1860 рр.)

Дотримання закону 3

1559 року король Франції Анрі II загинув під час герцю. Трон посів його син, ставши королем Франсісом II, але за ним стояла дружина Анрі й королева Катерина де Медічі, яка мала багаторічний досвід керування державою. Коли наступного року Франсіс помер, Катерина перебрала керівництво країною, ставши регенткою при наступному синові в черзі успадкування престолу, майбутньому Шарлі IX, який тоді мав лише 10 років.

Основну загрозу для влади королеви становив Антуан де Бурбон, король Наварри, і його брат Луї, могутній принц Конде, які самі могли стати регентами замість Катерини, яка була італійкою, тобто іноземкою. Катерина хутко призначила Антуана намісником короля, що задовольняло його амбіції. Це також означало, що Антуан має залишитися при дворі, де Катерина триматиме його в полі зору. Її наступний хід був іще розумніший: Антуан був бабський дурисвіт, і Катерина наказала одній із найгарніших фрейлін, Луїзі де Руе, звабити його. Як близька подруга Антуана, Луїза доповідала своїй пані про

кожен його крок. Ця ідея виявилася настільки вдалою, що Катерина ще одну фрейліну приставила до принца Конде, і таким чином з'явився *escadron volant* — «летючий ескадрон» дівчат, яких вона використовувала, щоб контролювати дії чоловіків-царедворців, які нічого не підозрювали.

1572 року Катерина видала заміж свою доньку Маргариту де Валуа за Анрі, сина Антуана і нового короля Наварри. Наближати до влади сім'ю, яка завжди боролася проти неї, було ризиковано, тож, аби пересвідчитись у лояльності Анрі, вона вирядила до нього найгарнішу дівчину з «летючого ескадрону» Шарлотту де Бон Самблансе, баронесу де Сове. Катерину не зупинило те, що Анрі став чоловіком її власної дочки. Через кілька тижнів Маргарита де Валуа писала у своїх мемуарах: «Мадам де Сове настільки полонила мого чоловіка, що ми більше не спимо разом і навіть не балакаємо».

Баронеса виявилася майстерною шпигункою і допомагала Катерині тримати Анрі під контролем. Коли молодший син королеви, герцог Алансонський, настільки наблизився до Анрі, що вона боялася можливої змови проти неї, то підіслала баронесу і до нього. Найбільш капосна дівчина з «летючого ескадрону» швидко спокусила Алансона, і незабаром обоє молодих людей пересварилися через неї, скінчилася дружба, як і ризик змови.

БИТВА БІЛЯ ФАРСАЛА

Коли обидві армії (Юлія Цезаря й Помпея) прийшли до Фарсала й отаборилися там, у думках, як і раніше, Помпей був проти бою... Але його оточення було впевнене в перемозі... ніби вони вже здолали супротивника... Особливо поривалася до бою кіннота, бо вершники були в обладунках і чудово озброєні, у них були доглянуті гарні коні; у них також була чисельна перевага — п'ять тисяч проти тисячі в Цезаря. Не менша перевага була в піхоті: 45 000 у Помпея проти 22 000 у Цезаря.

Наступного дня піхота стала до запеклого бою, а на фланзі впевнено гарцював кінь Помпея, бо там широким замахом розтяглася лава (вершників), яка могла оточити праве крило Цезаря. Але перед тим як вони рушили в наступ, несподівано з'явилися когорти Цезаря й атакували їх; цезарівці не метали списи здаля, не били в пах і по ногах, як звичайно робили на полі битви, а намірялися їм в обличчя. Бо так їм наказав Цезар, сподіваючись, що молоді вояки Помпея, що мало знали про битви й рани, довговолосі, у розквіті віку, ставні й гарні, краще відчують такі удари й наразяться на небезпеку сьогодні й каліцтво в майбутньому.

Так і сталося: помпейці подалися під ударами списів, лякаючись самого їхнього вигляду, відвернулися і позатуляли обличчя, захищаючи їх. У безладі вони лаштувалися тікати, і ця ганьба все зруйнувала. Бо ті, хто давав відсіч, обійшли піхоту, розгромили тил і рушили далі. Помпей командував на протилежному крилі армії і побачив розгром і втечу кінноти; наразі він уже не був собою й забув, що він — Помпей Великий, а

радіше був тим, кого бог позбавив розуму; не мовивши ні слова, він пішов до свого намету й чекав там, доки вся армія не вдалася до втечі.

«Життя Юлія Цезаря», Плутарх (бл. 46—120 рр.)

Тлумачення

Катерина досить рано побачила, яку владу мають коханки над владною людиною: її чоловік Анрі II утримував одну з найбільш мерзенних коханок Діану де Пуатьє. З досвіду Катерина знала, що такі, як її чоловік, хочуть відчувати, ніби можуть оволодіти жінкою, не використовуючи власне положення, яке він успадкував, а не заслужив. Така потреба робила чоловіка вразливим: жінці варто було вдати, починаючи роман, що вона скорена, як він уже не помічав, що з часом вона перебирає над ним владу, як це було з Діаною де Пуатьє та Анрі. І стратегія Катерини полягала в тому, щоб скористатися цією слабиную, аби завойовувати чоловіків і володарювати над ними. Їй треба було тільки підпускати найчарівніших жінок двору з її «летючого ескадрону» до чоловіків, у яких була така ж слабина, як і в її чоловіка. Пам'ятайте: шукайте неконтрольовану пристрасть і настирливу думку. Що сильніша пристрасть, то вразливіша особа. Це може видатися дивним, бо пристрасні люди здаються сильними. Насправді ж вони на сцені показують нам мелодраму, аби не виявити, наскільки вони в житті слабкі й безпорадні. Потреба чоловіків підкорювати жінок показує насправді їхню разючу безпорадність, яка давала змогу пошивати їх у дурні впродовж тисячоліть. Подивіться на те, що в людині найбільш примітне: скупість, хіть, сильний страх. Вона не може ні приховати, ні контролювати ці емоції. А от ви можете керувати тим, що люди не здатні контролювати.

Дотримання закону 4

Арабела Гантингтон, дружина видатного залізничного магната кінця XIX століття Колліса П. Гантингтона, походила з бідної сім'ї й завжди боролася за соціальне визнання в колі знайомих багатіїв. Коли вона влаштувала прийом у своєму маєтку в Сан-Франциско, до неї мало хто приходив із соціальної еліти; більшість не вважала її рівнею, а тільки мисливцем за грішми. Біля неї крутилися арт-дилери, бо

чоловік її був казково багатий, але й вони бачили в ній лише парвеню. Лише одна впливова людина ставилася до неї по-іншому — дилер Джозеф Дювін.

Протягом кількох перших років знайомства Дювіна з Арабелою він не намагався продати їй дорогий витвір мистецтва. Натомість він супроводжував її до дорогих крамниць, без угаву розповідав про знайомих королев і принцес тощо. Вона гадала, що, нарешті, є людина, яка трактує її як рівню, навіть кращу за себе, у вищому світі. Тим часом Дювін, якщо й не продавав їй нічого, помалу навчав її своїм естетичним ідеям, а саме: найкраще мистецтво — найдорожче мистецтво. Відколи Арабела засвоїла його погляди, Дювін поведився так, ніби вона завжди мала вишуканий смак, хоча до зустрічі з ним її естетичні смаки були безнадійні.

Після смерті Колліса Гантингтона в 1900 році Арабела отримала право на спадок. Вона раптом почала скуповувати, наприклад, дорогі картини Рембрандта й Веласкеса, причому лише за посередництва Дювіна. Через багато років Дювін продав їй «Блакитного хлопчика» Гейнсборо за найвищу ціну, яку платили тоді за твори мистецтва. Це було разуче придбання для сім'ї, що раніше не цікавилася колекціонуванням.

Тлумачення

Джозеф Дювін відразу розкусив Арабелу Гантингтон: вона хотіла почуватися важливою особою, своєю в товаристві. Через своє походження вона почувалася неповноцінною й хотіла підтвердження свого нового соціального статусу. Дювін чекав. Він не накидав їй зопалу думку про колекціонування, а перейнявся спочатку її слабинами. Він сформував у неї відчуття, буцімто вона заслуговувала на увагу не через те, що вона дружина одного з найбагатших чоловіків у світі, але завдяки її власній вдачі, і вона на це піддалася. Дювін не сходив до рівня Арабелі й не читав їй лекцій, а ненав'язливо вкладав у голову свої ідеї. У результаті він створив собі найкращу і найвідданішу клієнтку, якій продав «Блакитного хлопчика».

Найкраще використовувати таку слабину, як потреба в утвердженні й визнанні своєї значущості. По-перше, це універсальна якість, по-друге, нею легко маніпулювати. Залишається тільки знайти спосіб переконати

людину, що в неї гарний смак, соціальне становище та інтелектуальний рівень. Коли рибка клюнула, вона стає вашою на багато років наперед — ви виконаєте позитивну роль, даючи їй те, чого вона сама забезпечити собі не може. Люди можуть так ніколи й не запідозрити, що ви маніпулюєте ними, а якщо й зрозуміють, то здебільшого їм байдуже, бо ви даєте їм відчуття, ніби вони кращі, а це варте будь-яких грошей.

Дотримання закону 5

1862 року король Пруссії Вільгельм призначив Отто фон Бісмарка прем'єром і міністром закордонних справ. Бісмарк був відомий своєю рішучістю, амбітністю та зацікавленістю в зміцненні військової потуги. Оскільки Вільгельм був оточений в уряді й кабінеті політиками, які хотіли обмежити королівську владу, було досить ризиковано призначати Бісмарка на такий чутливий пост. Його дружина, королева Августа, намагалася відрадити чоловіка, але, хоча зазвичай їй удавалося наполягти на своєму, цього разу Вільгельм виявився непохитний.

Лише через тиждень після призначення прем'єром Бісмарк виголосив імпровізовану промову до кількох десятків міністрів, переконуючи їх у необхідності розширення армії. Він завершив свою промову словами: «Основні проблеми нашого часу будуть вирішені не промовами і резолюціями більшості, а залізом і кров'ю». Його промова швидко поширилася по всій Німеччині. Королева кричала чоловікові, що Бісмарк — варвар і мілітарист, який збирається узурпувати владу в Пруссії і що Вільгельму слід вигнати його. З нею погодилися ліберали в уряді. Протест був настільки сильним, що Вільгельм почав побоюватися, що потрапить, як Луї XVI у Франції, на плаху, якщо залишить Бісмарка прем'єром.

Бісмарк знав, що йому слід звернутися до короля, доки не пізно. Він розумів, що помилився, бо варто було пом'якшити свої полум'яні висловлювання. Проте, переглянувши свою стратегію, він вирішив не вибачатися, а вчинити навпаки. Бісмарк добре знав короля.

Зрозуміло, перед зустріччю обох чоловіків королева накрутила Вільгельма. Король раз у раз повторював, що боїться потрапити на гільйотину. Але Бісмарк сказав одне: «Атож, тоді ми помремо! Це має

статися раніше чи пізніше, а хіба є почесніший спосіб померти? Я загину, б'ючись за справу мого пана і короля. Ваша Величність помре, припечатуючи власною кров'ю королівські права, даровані вам із Божої ласки. Байдуже — на пласі чи на полі бою, — ви у величі своїй покладете тіло й життя своє за права, даровані вам із Божої ласки!» Він вів далі, апелюючи до почуття честі Вільгельма як монарха і головнокомандувача армії. Як міг король дозволяти людям маніпулювати ним? Хіба честь Німеччини не важливіша за якісь чвари? Прем'єр не лише налаштував короля не погодитися з дружиною й парламентом, але й переконав його розбудувати армію, що було основною метою Бісмарка.

Тлумачення

Бісмарк знав, що король відчуває тиск оточення. Знав, що у Вільгельма військова освіта і що в нього загострене почуття честі, і що в глибині душі він соромиться малодушності в стосунку до дружини й уряду. Вільгельм потай прагнув стати великим і могутнім королем, але не наважувався висловлювати свої амбіції, бо боявся закінчити, як Луї XVI. Тоді як позірна хоробрість приховує боязкість, за боязкістю Вільгельма ховалася його потреба в демонстрації мужності. Бісмарк за пацифістським фасадом Вільгельма відчув жадання слави і зіграв на невизначеності короля щодо своєї мужності, затягнувши його в три війни й переконавши в необхідності заснувати німецьку імперію. Боязкість — слабина, якою легко користуватися. Боязкі душі часто густо жадають протилежного — стати Наполеонами. Але їм бракує внутрішньої сили. Ви можете стати їхнім Наполеоном, заохочуючи їх до рішучих і потрібних вам дій, що лишень посилить їхню залежність від вас. Пам'ятайте: дивіться на тих, хто вам протистоїть, і не вірте вивісці на фасаді.

Образ: лещата. Ваш ворог береже свої секрети, приховує думки. Але він не в стані запобігти їх виявленню. Якось це виходить назовні: борозенка слабкості на його голові, у серці, на животі. Щойно знайдете борозенку, зачепіть її пальцем і починайте крутити, як вам треба.

Авторитетна думка: Знайдіть відповідний гвинт для кожної людини. Це дасть вам змогу урухомити їхню волю. Тут важливіше вміння, ніж

рішучість. Ви маєте знати, як кого зачепити. Кожне бажання має свій мотив, який варіюється залежно від смаку. Одні люди шанують славу, інші — корисливість, ще інші — насолоду. Головне в тому, щоб знайти таких бовдурів і використати їх. Знаючи наріжний мотив, ви отримуєте ключ до волі людини (*Бальтасар Грасіан*).

Зворотний бік

Гра на людських слабинах має серйозну небезпеку: ви можете викликати дію, яка виявиться не підвладною вам.

Беручи участь у владних іграх, слід прораховувати і планувати кілька ходів наперед. І ви користуєтеся тим, що інші люди емоційніші й нездатні до такої завбачливості. Але якщо ви використовуєте їхні слабини, які вони майже не контролюють, то можете вивільнити емоції, які зруйнують ваші плани. Спонукайте боязких людей до сміливих дій, і вони можуть зайти надто далеко; задовольніть їхню потребу в увазі й визнанні, і вони зажадають більше, ніж ви захочете їм дати. Безпорадність і дитинність, на які ви розраховуєте, теж можуть зіграти проти вас.

Що емоційніша та слабина, то більша потенційна небезпека. Не забувайте про межі гри, і нехай вас не вводять в оману ваш контроль над жертвою. Вам потрібна влада, а не відчуття збудження від контролю.

Закон 34. Будьте владним на свій розсуд: поводьтея, як король, аби до вас відповідно й ставилися

СУДЖЕННЯ Як ви себе подасте, так вас і сприйматимуть. Люди можуть зневажити вас, побачивши вульгарність і пересічність. Король і сам себе поважає, і викликає відповідні почуття в інших. Якщо будете впевнені у своїй силі й діяти владно, ви покажете, що гідні своєї корони.

Ніколи не втрачайте самоповаги і не розслабляйтеся щодо себе на самоті. Нехай цілісність стане стандартом ваших чеснот. Прислухайтесь радше до власних суворих суджень про себе, ніж до зовнішніх приписів. Уникайте непристойної поведінки з поваги до власних чеснот, а не зовнішніх владних обмежень. Тримайтесь у святобливості, і вам не знадобиться уявний наставник Сенеки.

Бальтасар Грасіан (1601—1658 рр.)

Порушення закону

У липні 1830 року в Парижі почалася революція, унаслідок якої король Шарль X зрікся престолу. Комісія, складена з представників найвищої влади в країні, обрала наступника — Луї-Філіпа, герцога Орлеанського.

Від початку було зрозуміло, що Луї-Філіп буде інакшим королем і не лише тому, що походив з іншої гілки королівської сім'ї або тому, що не успадкував корону, а отримав її від комісії, що ставило під сумнів його легітимність. Причина була в тому, що він не любив церемонії й атрибутику королівської влади. У нього було більше друзів серед банкірів, ніж серед шляхти, він не збирався запроваджувати новий стиль королівського правління, як Наполеон, а хотів знизити свій статус, щоб наблизитися до бізнесменів і середнього класу, які обрали його на правління. Тому символами, які почали асоціюватися з Луї-Філіпом, були не скіпетр і корона, а — сірий капелюх і парасолька, з якими він гордовито ходив вулицями Парижа. Луї-Філіп запросив Джеймса Ротшильда, видатного банкіра Франції, до себе в палац і шанував його як рівного. На відміну від попередніх королів, він із задоволенням говорив із паном Ротшильдом про справи: це була єдина тема розмови, бо він любив гроші і накопичив чималі статки.

Правління «буржуазного короля» тривало, і люди почали його зневажати. Аристократія не могла дивитися на такого не роялістського короля, і через кілька років він їм набрид. Клас бідноти, який дедалі більше зростав, а також радикали, що вигнали Шарля X, були незадоволені правителем, який не поводився як король і не правив як людина з народу. Банкіри, яким Луї-Філіп симпатизував найбільше, незабаром зрозуміли, що країною керують вони, а не король, і почали ставитися до нього нешанобливо. Якимось перед поїздкою на потягові, організованою для членів королівської сім'ї, Джеймс Ротшильд вилаяв його — при людях! — за запізнення. Раніше преса писала, що король прийняв банкіра як рівню, а тепер банкір потракував короля згорда. Урешті-решт робітничі повстання, які свого часу повалили попередника Луї-Філіпа, почали відновлюватися, і король жорстоко їх придушив. Що ж він захищав так брутально? Не інститут монархії, який він зневажав, не демократичну республіку, появи якої його правління запобігло. Здавалося, що насправді він захищав власний добробут і статки банкірів, а це не надихало громадян на лояльність.

На початку 1848 року французи з усіх верств вийшли на демонстрації, вимагаючи реформи виборчої системи, яка зробить країну справді демократичною. До лютого демонстрації стали бурхливими. Щоб заспокоїти юрми, Луї-Філіп звільнив прем'єра і призначив натомість ліберала. Але цей крок мав зворотний ефект: люди відчували, що можуть покомандувати королем. Демонстрації переросли в справжню революцію із стрільбою й вуличними барикадами.

У ніч на 23 лютого натовп парижан оточив палац. Ніхто не очікував, що Луї-Філіп того ж вечора раптово зречеться трону та втече до Англії. Він не залишив ні наступника, ні кандидата на наступника. Увесь уряд вдався до саморозпуску й подався геть, як мандрівний цирк, що їде з міста.

Тлумачення

Луї-Філіп свідомо знищив ауру, традиційно притаманну королям і лідерам. Він кпив над помпезним символізмом, вірив у новий світ, у якому правителі будуть діяти й поводитися, як звичайні громадяни. Він мав рацію: новий світ, без королів і королев, був уже на порозі. Проте він глибоко помилявся щодо змін у динаміці влади.

Буржуазний капелюх і парасолька короля спочатку забавляли французів, але незабаром почали дратувати. Люди знали, що Луї-Філіп далекі не такий, як вони, а капелюх і парасолька були певним трюком, покликаним підтримати ілюзію, ніби в країні налагоджується рівноправ'я. Але насправді розрив у розподілі багатства ніколи не був більшим. Французи сподівалися, що їхній правитель буде схожий на шоумена. Навіть такий радикал, як Робесп'єр, що недовго перебував при владі під час Французької революції за півстоліття до цих подій, розумів це; і, звичайно, Наполеон, який перетворив демократичну республіку на імперію, знав це всім своїм єством. Щойно Луї-Філіп зійшов зі сцени, французи виявили своє справжнє бажання: вони обрали на президента троюрідного небожа Наполеона. Ніхто його не знав, але вони сподівалися, що він відродить потужну ауру великого генерала, залишаючи в минулому незручну пам'ять про «буржуазного короля».

Владні особи можуть спокуситися справити вплив на ауру пересічної людини, аби створити ілюзію, ніби вони, їхні піддані або дрібні

чиновники — це, власне, те саме. Проте люди, котрі мали пійматися на цей фальшивий жест, швидко все збагнули. Вони зрозуміли, що більше влади в них не стало, — лишень здається, ніби їм щось перепало від долі владної людини. Єдина точка дотику з'явилася за Франкліна Рузвельта: начебто президент ділив із народом цінності й цілі, хоча в душі він залишався патрицієм. Він ніколи не вдавав, буцімто його нічого не відокремлює від натовпу.

Лідери, які намагаються знищити цю відстань за допомогою панібратства, поволі втрачають здатність викликати відданість, страх або любов. Натомість вони отримують презирство. Подібно до Луї-Філіпа, вони своєю неспроможністю не заслуговують навіть на гільйотину — їм ліпше просто зникнути, наче їх і не було.

ГІППОКЛЕЙД У СІКІОНІ

126. Після нього в наступному поколінні Клейстен, сікійський тиран, настільки підніс цю родину, що вона стала ще славнозвіснішою, ніж була перед тим. У Клейстена, сина Арістоніма, Миронового внука і правнука Андрея, народилася дочка, яку звали Агаріста. Він хотів знайти для неї найкращого з усіх еллінів і за нього видати її заміж. Отже, під час олімпійських змагань, на яких він переміг із своєю квадригою, Клейстен наказав вісникові оголосити, хто з еллінів вважає себе за гідного стати затем Клейстена, той нехай приїде до Сікіона на шістдесятій день або ще раніше, бо Клейстен має намір призначити весілля за рік від цього шістдесятого дня. Відтоді всі елліни, що пишались своєю особою і своєю вітчизною, почали приходити свататися. Для них Клейстен із цієї нагоди наказав спорудити стадіон та палестру.

127. Отже, з Італії прибули Сміндірид, син Гіппократа з міста Сібаріса. Він напевне перевершував усіх щодо сластолюбства (на той час Сібаріс був у найбільшому розквіті), також і Дамас, син Амірія, відомого мудреця з міста Сірія. Вони прибули з Італії. З берегів Іонійської затоки прибув Амфімнест, син Епістрофа з Епідамна. З Етолії прибув брат Тіторма, якого ніхто з еллінів не перевершував тілесною силою, але він віддалився на самий край етолійської землі, Тітормів брат Малес. Із Пелопоннесу прибув Леокед, син аргоського тирана Фейдона, того Фейдона, який установив на Пелопоннесі міри і який допустив, без сумніву, найбільше зухвальство, ніж будь-хто інший із еллінів, бо прогнав розпорядників змагань в Елеї і сам почав розпоряджатися олімпійськими змаганнями. Отже, прибув його син, і ще з Трапезунта в Аркадії прибув Аміант, син Лікурга, а з міста Пайон в Азанії прибув Лафан, син Евфоріона, того, який, згідно з аркадійським переказом, прийняв у своєму домі Діоскурів і відтоді гостинно приймав усіх подорожан. І, нарешті, з Еліди прибув Ономаст, син Егея. Отже, оці прибули з Пелопоннесу. Із Афін прибули Мегакл, син Алкмеона, того, який відвідав Креза, і ще один інший, Гіппоклейд, син Тейсандра, який був в Афінах першим щодо багатства та краси. Із Еретрії, що на той час була в розквіті, прийшов Лісаній. Він єдиний із Евбеї. З Краннона у Фессалії прийшов Діакторід із родини Скопадів, а з країни молосів — Алкон. Стільки було женихів.

128. Коли вони прибули в призначений час, Клейстен спершу запитав їх про їхню батьківщину і про родину кожного з них. Потім він затримав їх на рік і випробував їх,

щоб виявити гідність кожного, його освіту та характер, розмовляючи з кожним окремо, а іноді з усіма вкупі. Молодших із них він виводив, щоб вони робили тілесні вправи і те, що було важливішим, він випробував їх за спільною трапезою. Увесь час, що він їх утримував у себе, він це робив і водночас розкішно частував їх. І найбільш за всіх женихів йому, здається, подобалися ті, що прийшли з Афін, а серед них найбільше сподобався йому Гіппоклейд, Тейсандрів син, який вирізнявся і своєю гідністю, і тим, що за своїм походженням він був спорідненим із коринфськими Кіпселідами.

129. Коли настав день, призначений для шлюбного бенкету, на якому сам Клейстен мав оголосити, кого він обрав із усіх, він приніс у жертву сто биків, поставив столи для женихів і для всіх мешканців Сікіона. Коли закінчився бенкет, женихи почали розважатися музикою і переказом анекдотів у присутності всіх гостей. Поки ще тривало пиття вина, Гіппоклейд, який викликав загальне захоплення, наказав флейтистові награвати йому мелодію для танцю, флейтист почав грати, а Гіппоклейд танцювати. Він сам, я вважаю, був дуже задоволений своїм танцем, але Клейстен, бачачи такі його фіглі, почав дивитися на нього з незадоволенням. Згодом Гіппоклейд ненадовго зупинився і після попросив, щоб йому принесли стіл, і, коли його принесли, він спершу почав викидати на ньому всякі лаконські колінця, потім аттицькі і, нарешті, обіперся на нього головою, а ногами почав теліпати в повітрі. Клейстен, поки Гіппоклейд виконував свої перший і другий танці, хоч і почув огиду від його танців та від його безсоромності й не хотів, щоб Гіппоклейд став його зятем, стримувався, не хотів своїм обуренням пошкодити йому, але, коли побачив, що той виробляв ногами, вже не міг стриматися і сказав йому: «Ну, сине Тейсандра, своїм танцем ти втратив наречену». А Гіппоклейд сказав йому у відповідь: «Це байдуже Гіппоклейдові». Від цієї події виникло таке прислів'я.

«Історії», кн. 6 «Ерато», №126—129, Геродот, V ст. до н. е., переклад А. Білецького.

Дотримання закону

Коли Христофор Колумб шукав кошти для своїх легендарних подорожей, багато хто з його оточення вважав його нащадком італійського аристократичного роду. Ця версія потрапила в історію завдяки біографії, написаній після смерті першовідкривача його сином, який написав, нібито він — нащадок графа Коломбо із замку Куккаро-Монферрато. Своєю чергою, Коломбо був нащадком легендарного римського генерала Колонія, а двоє з його двоюрідних братів були ніби прямими нащадками Константинопольського імператора. І справді славетний рід. Проте це лишень чудова вигадка, бо насправді Колумб був сином Доменіко Коломбо, простого ткача, який відкрив винний магазин, коли Христофор був юнаком, і заробляв на життя продажем сиру.

Колумб сам створив міф про своє шляхетне походження, бо змалку відчував, що його доля для великих звершень, і тому в нього мала бути

королівська кров. Тож Христофор і поводився так, ніби він шляхетного роду. Після буденної кар'єри купця на комерційному кораблі Колумб, який насправді походив із Генуї, оселився в Ліссабоні.

Використовуючи свою вигадану історію про шляхетне походження, він побрався з дівчиною з маєтної ліссабонської родини, яка мала чудові зв'язки з португальським королівським домом.

Через батьків дружини Колумб домогся зустрічі з королем Жуау II і звернувся до нього з проханням фінансувати виправу на захід для пошуку коротшого шляху до Азії. За оголошення всіх відкриттів, зроблених від імені короля, Колумб хотів отримати низку відзнак і прав: титул гранд-адмірала океану, посаду віце-короля відкритих земель, 10% зиску від торгівлі з цими країнами. Усі відзнаки й права мали бути спадковими й усечасними. Колумб висунув ці вимоги, попри те що донедавна був лише купцем, не знався на навігації, не вмів поводитися з квадрантом і ніколи не командував людьми. Тобто в нього не було кваліфікації для запропонованої виправи. Ба більше, його петиція не уточнювала, як саме він збирається реалізувати свої плани.

Коли Колумб закінчив розмову, Жуау II усміхнувся: він увічливо відхилив пропозицію, але залишив двері відчиненими на майбутнє. І тут Колумб зауважив щось, що ніколи не забуде: навіть відмовляючи йому в задоволенні його вимог, король трактував їх як законні. Він не висміяв Колумба, не зажадав документів про походження і рекомендації. Власне, король був уражений сміливістю запитів Колумба і добре почувався в товаристві такої рішучої людини. Зустріч переконала Колумба, що його інстинкти його не підвели: висуваючи максимальні вимоги, він підвищував власний статус, бо король гадав, що це не божевільний із такими запитамі, а Колумб не скидався на божевільного, отже, він і справді цього вартий.

Через кілька років Колумб переїхав до Іспанії. Використовуючи свої португальські зв'язки, він почав обертатися серед найвищих кіл іспанського двору, одержуючи субсидії від найвідоміших фінансистів і сідаючи за одним столом із герцогами та принцями. І до кожного з них він звертався з тим же проханням фінансувати подорож на захід і з тими ж вимогами, які він адресував Жуау II. Дехто, як-от впливовий герцог Медини, хотів допомогти, але не міг, бо не мав можливості гарантувати згадані титули і права. Але Колумб не здавався. Незабаром

він зрозумів, що лише одна людина може вдовольнити його прохання — королева Ізабелла. 1487 року Колумб зустрівся з королевою, і хоча йому не вдалося переконати її фінансувати виправу, проте він зачарував її і став частим гостем у палаці.

1492 року іспанці, нарешті, вигнали маврів, які кількома сторіччями раніше загарбали частину країни. Коли тягар війни було знято з іспанської скарбниці, Ізабелла відчула, що тепер можна й відгукнутися на запити друга-мореплавця, і вирішила заплатити за три кораблі, спорядження, платню команді й невелику стипендію Колумбу. Особливо важливо те, що вона підготувала контракт, який гарантував Колумбові титули й права, на яких він наполягав. Єдине, у чому вона йому відмовила в розділі «особливі вимоги», це 10% відрахувань із прибутку у відкритих країнах: це була абсурдна вимога, бо Колумб наполягав на необмеженості терміну дії. (Якби цей розділ залишився в контракті, Колумб і його нащадки стали б найбагатшою сім'єю на планеті. Але Колумб у написане дрібним шрифтом не вчитувався).

Задоволений тим, що його вимоги виконані, Колумб того ж року рушив у плавання на пошуки західного шляху до Азії. (Перед відплиттям він не забув найняти найліпшого навігатора, який мав допомогти знайти той шлях). Шлях до Азії відкрити не вдалося, але, коли Колумб подав королеві петицію про фінансування ще більш амбітної виправи наступного року, вона погодилася. На той час королева вже бачила, що Колумбові судилися великі звершення.

Тлумачення

Колумб був досить посереднім мореплавцем. Про море він знав менше за пересічного матроса на його кораблях, не вмів визначити довготу і широту своїх відкриттів, плував острови з континентами і погано ставився до суднової команди. Але в одному він був генієм: він умів себе продати. Бо як інакше пояснити, що син торговця сиром, дрібний купець із торгового судна зміг здобути довіру королівських і аристократичних родин?

Колумб володів дивовижною здатністю зачаровувати знать, що пояснювалося його вмінням правильно себе подати. Він випромінював упевненість, абсолютно непропорційну до його тодішніх статків. Це не була агресивна впевненість, потворна реклама скоробагатька, а тиха й

спокійна самовпевненість. Така впевненість властива самій знаті. Впливовій старій аристократії не треба було самостверджуватися; знать знала, що заслуговує на більше, і вимагала цього. А з Колумбом вона відчувала якусь спорідненість, тому що він тримався, як її представники, — вивищувався над натовпом, бо доля призначила його для величі.

Слід зрозуміти: ви самі можете призначити собі ціну. Те, як ви подаєте себе, відбиває те, що ви про себе думаєте. Якщо ви просите небагато, схиляєте голову, люди вважатимуть, що це відображає вашу вдачу. Але ця поведінка — не ви, а те, як ви хочете подати себе людям. Натомість ви можете подати себе так, як Колумб: настирливість, упевненість і почуття, що ви народжені, щоб носити корону.

У всіх великих обдурювачів є примітна властивість, якій вони зобов'язані своєю владою. Під час обдурювання їх полонить віра в себе: саме це так дивно й невідпорно промовляє до їхнього оточення.

Фрідріх Ніцше (1844—1900 рр.)

Ключі до влади

Ми розпочинаємо життя з процвітання, сподіваючись і вимагаючи всього від світу. Це зберігається до часу входження в суспільство, коли ми розпочинаємо нашу кар'єру. Але з роками розчарування і невдачі окреслюють межі, які з часом стають жорсткішими. Менше сподіваючись на щось від світу, ми починаємо погоджуватися з установленими нами ж обмеженнями. Ми кланяємося, стаємо жадібнішими, вибачаємося за найпростішу вимогу. Дати раду таким дедалі вужчим обрямам можна лише розвернувшись у протилежний бік, применшуючи поразки та нехтуючи обмеженнями, примушуючи себе вимагати і сподіватись стільки ж, наскільки це ми робили в дитинстві. Для цього треба дотримуватися особливої стратегії. Назвімо її Стратегією Корони.

Стратегія Корони спирається на простий причинно-наслідковий зв'язок: якщо ми віримо, що нам судилися великі звершення, то ця віра світитиметься назовні так, як корона створює ауру навколо короля. Це зовнішнє випромінювання заражатиме оточення, і воно вважатиме, що в нас є підстави для такої впевненості. Вінценосці не відчують

внутрішніх обмежень того, що вони можуть просити, і того, що можуть звершити. Це теж випромінюється назовні. Зникають межі й кордони. Застосуйте Стратегію Корони, і ви здивуєтеся тому, як часто це дає плоди. Беріть приклад із щасливих дітей, які просять усе, що захочуть, і отримують це. Їхній шарм — у їхніх великих сподіваннях. Дорослим приємно виконувати їхні бажання, тому й Ізабелла раділа, виконуючи бажання Колумба.

Протягом історії люди незначного роду — Теодори Візантійські, Колумби, Бетховени, Дізраелі — дотримувалися Стратегії Корони і так твердо вірили у власну велич, що це ставало пророцтвом, яке обов'язково виконувалося. Прийом простий: нехай вас пориває віра в себе. Навіть знаючи, що ви ніби вводите себе в оману, дійте як король. І до вас ставитимуться, як до короля.

Корона може відокремити вас від натовпу, але тільки ви здатні зробити це відокремлення реальним: треба діяти по-іншому, підкреслюючи відстань між вами і оточенням. Один із способів виявити вашу відмінність — діяти з гідністю за будь-яких обставин. Луї-Філіп не надавав значення відмінності від інших — він був королем банкірів. Щойно піддані почали становити загрозу, він відразу здався. Усі це зрозуміли й накинулися на нього. Йому бракувало королівської гідності і твердості переконань, і тому Луї-Філіп здавався самозванцем, і корона легко злетіла з його голови.

Королівську поставу не слід плутати з пихою. Може, королям і властива пиха, проте вона радше свідчить про відчуття небезпеки. А це суперечить королівській поставі.

Хайле Селассіє, що з 1930 року правив Ефіопією років 40, у дитинстві мав ім'я Лідж Тефері. Він походив із шляхетної родини, але не мав реальних шансів здобути владу, бо був дуже далекою ріднею тодішнього короля Менеліка II. Проте змалку він виявляв самовпевненість і мав королівську поставу, що вражала оточення. З 14 років Тефері жив при дворі, де відразу справив враження на Менеліка й став його фаворитом. Короля привабила пристойна поведінка Тефері під вогнем критики, терплячість і спокійна самовпевненість. Зухвала, хвалькувата і заздра молодь шляхетного роду намагалася дошкулити стрункому й начитаному молодикові. Але він ніколи не злостився, бо це б було ознакою невпевненості, до якої він не принижувався. Його вже тоді оточували люди, які відчували, що

Тефері колись здобуде владу, бо він поводився так, ніби це вже сталося.

Через певний час, у 1936 році, коли італійські фашисти захопили Ефіопію, і Тефері, якого тепер звали Хайле Селассіє, був у вигнанні, він звернувся до Ліги Націй з проханням захистити права своєї країни. Присутні при цьому італійці взяли його ображати, але він тримався з гідністю, ніби це його не стосувалося. Це надало йому переваги й принизило його опонентів. За складних обставин гідність — найбільш виграшна маска. Видається, наче на вас це все не впливає, і вам залишається достатньо часу на відповідь. Це надзвичайно сильна позиція.

Королівська постава корисна і в інших випадках. Шахраї здавна знали вартість аристократизму — вона або обеззброює людей і робить їх менш підозріливими, або лякає і змушує боронитися. Це також чудово знав граф Віктор Люстіг, бо тільки-но простак починає боронитися — він приречений. Шахрай Жовтий Хлопчина Вайл часто вдавав безтурботного багатія. Посилаючись на магічний спосіб продукування грошей, він мав королівський зверхній вигляд, випромінюючи впевненість, ніби він справді казково багатий. Простаки благали дозволити їм приєднатися до справи, аби мати шанс забагатіти, як і він.

Нарешті, щоб посилити внутрішні психологічні прийоми, необхідні для демонстрації королівської поведінки, застосовують зовнішні стратегії формування такого ефекту. По-перше, Стратегія Колумба: висувайте сміливі домагання. Призначайте вищу ціну і не знижуйте її. По-друге, з почуттям власної гідності звертайтеся до найвищого посадовця. Це відразу поставить вас на один щабель із опонентом-керівником. Це стратегія Давида і Голіафа: вибираючи великого опонента, ви створюєте видимість власної величі. По-третє, подаруйте що-небудь зверхникові. Це стратегія тих, хто має патрона: щось даруючи йому, ви таким чином ставите себе на один щабель із ним. Це давній шахрайський трюк: давай, щоб можна було взяти. Коли ренесансний письменник П'єтро Аретіно захотів мати своїм наступним патроном герцога Мантуї, то знав, що, коли він удасться до раболіпства й улесливості, той уважатиме його негідним, і тому він подарував герцогові картину Тиціана, який був другом Аретіно. Приймаючи подарунка, герцог ніби визнав, що вони рівні: герцогові

неначе відлягло, коли він відчув в Аретіно аристократа. Він щедро винагородив Аретіно. Стратегія дарування вишукана й блискуча, бо ви не жебраєте, а звертаєтеся по допомогу з усією гідністю, що передбачає рівність обох, просто один із них має більше грошей. Пам'ятайте: ви самі призначаєте собі ціну. Просите менше — отримуєте менше. Просите більше — і цим показуєте, що гідні королівського пошанування. Навіть ті, хто вам відмовляє, поважають вашу впевненість, а ви навіть не уявляєте, як згодом окупиться ця повага.

Образ: корона. Одягніть її, і ваша постава матиме інший вигляд — з'явиться спокійна і промениста певність. Не виявляйте сумнівів, не втрачайте короновану гідність, бо тоді корона вам не пасуватиме. Вона перейде до більш гідної особи. Не чекайте на коронацію, бо найславетніші імператори самі себе коронують.

Авторитетна думка: свою королівську сутність кожний виявляє по-своєму. Нехай усі ваші дії, навіть не притаманні королю, перебуватимуть у власній царині й будуть гідні цього. Будьте піднесеними у звершеннях і високими в думках, і в усіх своїх діяннях показуйте, що варті бути королем, навіть якщо ви досі не король (*Бальтасар Грасіан*).

Зворотний бік

Засновок про королівську впевненість як ідея покликаний відокремити вас від решти людей, але якщо передасте куті меду, то це буде шлях до занепаду. Уникайте помилкової думки, ніби ви вивищуєтеся, принижуючи інших. Зависоко ширяти над натовпом — також погана ідея, бо ви стаєте зручною мішенню. Але буває, що аристократична поза вкрай небезпечна.

Чарлз I, король Англії в 1640-ві роки, наразився на глибоке розчарування громадськості інститутом монархії. По всій країні вирували повстання на чолі з Олівером Кромвелем. Якби Чарлз вдумливіше поставився до свого часу, підтримав реформи і показово відмовився від частини повноважень, історія могла б піти іншим шляхом. Натомість він став у позу, демонструючи обурення зазіханнями на його владу і божественність інституту монархії. Негнучка королівська позиція образила народ і стимулювала

повстання. У результаті Чарлзу стяли голову. Пам'ятайте: вам треба випромінювати впевненість, а не зухвальство і зневагу.

І нарешті, правда те, що можна інколи збільшити свою владу за допомогою примітивної вульгарності, яка своїми крайнощами може комусь сподобатися. Але якщо ви виграєте, виходячи за межі, відокремлюючи себе від людей вульгарністю, більшою за їхню, сама гра може стати небезпечною, бо завжди знайдуться люди, вульгарніші за вас, і вас легко замінять у наступний сезон кимось молодшим і гіршим за вас.

Закон 35. Опануйте мистецтво

розраховувати час

СУДЖЕННЯ Ніколи не показуйте, що поспішаєте, бо поспіх видає невміння контролювати себе і свій час. Завжди намагайтеся здаватися спокійним, ніби знаєте, що врешті-решт усе буде гаразд. Навчіться вибирати слушний момент, тримайте руку на пульсі часу, тенденцій, що приведуть вас до влади. Навчіться відійти вбік, якщо час не приспів, а коли пора настане — бийте щосили.

УРОК СЕРТОРІЯ*****

«Тепер сила Серторія швидко приростала, бо всі племена між Ебро***** й Піренеями перейшли на його бік, і воїни з усіх усюд щодня приєднувалися до нього. Водночас його непокоїли відсутність дисципліни й самовпевненість новоприбулих варварів, які гучно спонукували його напасти на ворога й не бажали миритися з його тактикою вичікування, і тому він прагнув переконати їх своїми аргументами.

Проте, коли він побачив, що вони невдоволені й уперто наполягають на своїх вимогах незалежно від обставин, то дозволив їм учинити по-своєму та розпочати з ворогом бій; він сподівався, що їм завдадуть нищівної поразки, але повністю не знищать, і тоді вони почнуть краще слухатися його наказів.

Усе сталося так, як він і сподівався, і Серторій прийшов їм на допомогу, створив збірний пункт для втікачів і забезпечив повернення до табору. Наступним кроком було підбадьорення їхнього занепаłego духу, а вже за кілька днів він скликав загальні збори.

Перед тим він показав двох коней — старого й підупалого та великого, жвавого зі спадистим гарним густим хвостом. Біля слабкого коня стояв високий дужий чоловік, а біля сильного коня — приземкуватий і недорікуватий чоловік. За сигналом дужий чоловік ухопив свого коня за хвіст і щосили узявся тягти до себе, ніби хотів відірвати його, а недолугий почав висмикувати по волосині з хвоста сильного коня.

Дужий марно тягнув щосили, розважаючи глядачів, а тоді кинув цю мороку, а хирлявий швидко й майже без клопоту повисмикував увесь хвіст. Тоді Серторій звівся на рівні ноги та сказав: «Тепер ви бачите, друзі мої й прибічники, що наполегливість ефективніша за брутальну силу і що не можна подолати труднощів, якщо ви спробуєте робити все відразу, але все вдасться, якщо робити все поступово. Правда в тому, що постійна безперервна дія невідпорна, бо саме так Час захоплює і притлумлює найбільші сили на землі. Слід пам'ятати, що тепер Час — гарний друг і спільник для тих, хто розумно обирає слушний момент, і найнебезпечніший для тих, хто кидається в бій у невідповідний момент».

«Життя Серторія», Плутарх (бл. 46—120 рр.)

Дотримання закону

Жозеф Фуше починав як непримітний учитель школи-семінарії ***** і в 1780-ті роки понад 10 років переїздив із міста до міста, викладаючи хлопчикам математику. Але він ніколи не був церковною людиною і не висвячувався на ксьондза, бо в нього були більші плани. Він терпляче чекав на шанс зробити власний вибір. Коли в 1789 р. відбулася Французька революція, Фуше облишив чекати: він зняв сутану, відпустив довге волосся і став революціонером. Такий був дух часу. Небезпечно було пасти задніх у таку добу. Фуше не барився: він став другом вождя революціонерів Робесп'єра і швидко зміцнив своє становище в лавах повстанців. 1792 року Нант обрав Фуше своїм представником у Національному конвенті (створеному того ж року для розроблення нової конституції Французької республіки). Коли Фуше прибув до Парижа, щоб зайняти місце в Конвенті, стався розлам між поміркованими і радикальними якобінцями. Він відчував, що в тривалій перспективі не переможе жодна зі сторін. Революціонери, які починають заколот, і ті, хто їх підтримує, рідко втримують владу; біля керма опиняються ті люди, які завершують революцію. Саме до них і хотів долучитися Фуше. У нього було неймовірне відчуття часу. Спочатку він належав до поміркованих, бо їхня була більшість. Коли ж настав час вирішувати — стратити чи ні Луї XVI, він побачив, що люди жадають одержати голову короля, і віддав свій вирішальний голос за гільйотинування.

Відтак він став радикалом. Але в міру того як напруження в Парижі закипало, він відчув небезпеку тісних зв'язків із однією якоюсь фракцією, і тому погодився на посаду десь у провінції, де можна було цей період пересидіти. Через кілька місяців він отримав посаду проконсула в Ліоні, де наглядав за стратами десятків аристократів. Проте в певний момент Фуше зупинив убивства, бо відчув, що настрої у країні змінюється, і, попри кров на його руках, громадяни Ліона вітали його як рятівника від того, що потім назвали «терором». Досі Фуше блискуче грав свою роль, але 1794 року давній друг Робесп'єр відкликав його до Парижа, аби одержати звіт за діяльність у Ліоні. Робесп'єр був рушійною силою терору. Він наказував рубати голови і правим, і лівим, а тепер і Фуше, якому він більше не довіряв, мав бути страчений. Протягом кількох тижнів тривала напружена боротьба: у той час як Робесп'єр відкрито картав Фуше, звинувачуючи його в небезпечних амбіціях і вимагаючи його арешту, меткий Фуше діяв не так прямолінійно, запевнивши собі підтримку тих, хто починав утомлюватися від диктаторської влади Робесп'єра. Фуше зволікав. Він знав: що довше протримається, то більше незадоволених громадян зможе залучити на свій бік. Потрібна була широка підтримка, перш ніж відкрито виступати проти впливового вождя. Він одержував підтримку і серед поміркованих, і серед якобінців, граючи на загальному страху перед Робесп'єром, — кожен боявся стати наступним, хто потрапить на гільйотину. 27 липня ця політика дала свої плоди: Конвент виступив проти Робесп'єра, не давши завершити йому промову. Його хутко заарештували, і за кілька днів до кошика гільйотини впала голова не Фуше, а Робесп'єра.

Повернувшись до Конвенту після смерті Робесп'єра, Фуше повівся абсолютно непередбачувано: він очолював змову проти Робесп'єра, і всі сподівалися, що він сидітиме серед поміркованих, але Фуше знову перекинувся до протилежної фракції і приєднався до радикальних якобінців. Можливо, вперше в житті він приєднався до меншості. Він чітко відчув настання реакції і розумів, що помірковані, які втратили Робесп'єра і зараз збиралися прийти до влади, розпочнуть новий раунд терору, цього разу проти радикалів. Отже, приєднавшись до якобінців, Фуше сидів разом із мучениками прийдешніх днів, тобто з людьми, яких уважатимуть невинними в бідах на їхньому шляху. Приєднання до тих, хто ось-ось мав стати командою лузерів, було ризикованим

гамбітом, але Фуше, либонь, розрахував, що втримає голову на плечах і ще нацькує народ на поміркованих та спостерігатиме, як їх усуватимуть від влади. І справді, хоча помірковані у грудні 1795 року й закликали заарештувати його й гільйотинувати, минуло забагато часу. Страти стали вкрай непопулярні в народі, і Фуше ще раз пережив коливання маятника. До влади прийшов новий уряд — Директорія. Проте це був уряд поміркованих, а не якобінців, м'якіший за той, що поновив терор.

Радикал Фуше уникнув страти, але тепер він мусив не висовуватися. Кілька років він терпляче чекав, сподіваючись, що час зітре в пам'яті людей прикрі спогади про нього, а тоді пішов до Директорії й переконав урядників, що в нього є нова пристрасть — збирати вивідану інформацію. Він став платним вивідувачем для уряду, удосконалив свої здібності на цьому полі й був винагороджений 1799 року призначенням на пост міністра поліції. Тепер він не просто був уповноважений, а зобов'язаний шпигувати в усіх закутках Франції, і ця покладена на нього відповідальність посилювала його природне вміння винюхувати, куди вітер віє. Одним із перших виявлених ним соціальних трендів став Наполеон, відважний молодий генерал, доля якого, як він відразу розгледів, була пов'язана з майбутнім Франції. Коли Наполеон інспірував державний переворот 9 листопада 1799 року, Фуше вдавав, що спить. Він проспав цілий день. За цю непряму допомогу, бо він посадово мав би запобігти військовому перевороту, Наполеон залишив його на посаді міністра поліції при новому режимі. Протягом кількох наступних років залежність Наполеона від Фуше зростала. Колишньому революціонеру він навіть надав титул герцога Отранто і віддичив великими статками. Фуше завжди знав, звідкіль вітер віє, і вже перед 1808 роком розумів, що час Наполеона спливає. Його марна війна з Іспанією, яка не загрожувала Франції, була ознакою втрати відчуття міри. Фуше ніколи не залишався на кораблі, що тонує, і ось тепер змовився з Талейраном прискорити падіння Наполеона. Хоча змова зазнала невдачі, і Талейрана було звільнено, Фуше залишили на посаді, щоправда на короткому повідку; ця обставина виявила зростання невдоволення імператором, який, здавалося, втрачав контроль. Влада Наполеона розвалилася перед 1814 роком, і альянти, нарешті, його перемогли.

Далі відбулася реставрація монархії, і до влади прийшов король Луї XVIII, брат Луї XVI. Фуше завжди тримав ніс за вітром і відчув, що Луї довго не протримається, бо в нього не було здібностей Наполеона. Фуше знову відійшов у тінь і почав вичікувати. І от уже в лютому 1815 року Наполеон утік із острова Ельба, де він жив в ув'язненні. Тоді Луї звернувся до єдиної людини, яка могла б урятувати йому шкуру, — Фуше, колишнього радикала, який послав його брата Луї XVI на гільйотину, але наразі був одним із найбільш популярних політиків у Франції. Але Фуше не захотів вступитися за невдачу і відмовив Луї, що прохав про допомогу, удаючи, буцімто це зайве, бо Наполеон ніколи не повернеться до влади (хоча знав, що станеться навпаки). Незабаром Наполеон із його новою громадянською армією наблизився до Парижа.

Побачивши, що його влада перебуває на межі краху і відчуваючи, що Фуше зрадив його, та не бажаючи, щоб цей впливовий і здібний чоловік перекинувся до Наполеона, король Луї наказав заарештувати і стратити міністра. 16 березня 1815 р. поліцейські оточили карету Фуше на паризькому бульварі. Невже йому кінець? Може, й так, але не відразу: Фуше заявив поліції, що, як экс-міністр, він не може бути заарештований на вулиці. Поліцейські погодилися з цим і дозволили йому повернутися додому. Пізніше того ж дня вони знову прийшли до його дому й оголосили йому про арешт. Фуше кивнув, але попросив офіцерів дозволити йому помитися і перевдягтися, перед тим як покинути дім назавжди. Вони дозволили. Фуше вийшов із кімнати, і почали тягтися хвилини. Фуше не повертався. Тоді поліцейські ввійшли до сусідньої кімнати й побачили драбину біля розкритого вікна, яка спускалася до саду.

Цього і наступного дня поліція прочісувала Париж у пошуку Фуше, але вдалині вже лунали гармати Наполеона, і король зі своїми прибічниками мав тікати з міста. Щойно Наполеон увійшов до Парижа, Фуше вийшов зі сховку. Він знову обдурив ката. Наполеон привітав свого колишнього міністра поліції і радо поновив його на посаді. Протягом ста днів Наполеона при владі — до Ватерлоо — Фуше в основному правив Францією. Після падіння Наполеона на трон повернувся Луї XVIII, і, наче міфічний кіт, що має дев'ять життів, Фуше залишився на посаді і в новому уряді, бо його влада і вплив

виросли настільки, що навіть король не наважився б кинути йому виклик.

Пан Ши мав двох синів: один любив учитися, другий — воювати. Перший викладав своє моральне вчення при чудовому дворі Цзинь, і його зробили наставником; другий розповідав про стратегії при войовничому дворі Жу, і його зробили воєначальником. Бідний пан Менг, почувши про їхні успіхи, вирядив своїх двох синів, щоб вони взяли приклад із хлопців Ши. Перший виклав своє моральне вчення при дворі Цзинь, але правитель сказав: «Зараз держави затято ворогують, і кожен правитель переймається тим, щоб озброїти до зубів армію. Якби я тримався таких повчань, нас давно б знищили». І він наказав каструвати парубка. Тим часом другий брат демонстрував свій військовий талант при дворі Вей. Але правитель Вей сказав: «Моя держава слабка. Якби я покладався на силу замість дипломатії, нас би давно стерли з лиця землі. З другого боку, якщо випустити зараз цього штукаря, він запропонує свої послуги іншій державі, і в нас будуть клопоти». І він наказав відрубати парубкові ноги. Обидві родини робили те саме, але перші правильно вибрали час, а другі — неправильно. Таким чином, успіх залежить від... ритму.

Ле-Цзи, цит. за «Китайська далекоглядна труба», Денніс Бладворт, 1967 р.

Тлумачення

У час безпрецедентних розрух Жозеф Фуше процвітав завдяки своєму мистецтву правильно розраховувати час. Він дав нам кілька ключових уроків.

По-перше, дуже важливо розпізнавати дух часу. Фуше завжди бачив на кілька кроків наперед, виявляв хвилю, яка б винесла його на вершину влади, і вміло її використовував. Завжди взаємодійте з часом, передбачайте закрути і повороти, і вчасно опиняйтеся на борту. Іноді дух часу важко розпізнати: упізнавайте його не за найбільш гучними й очевидними проявами, а за тим, що приховане й тим часом дрімає. Сподівайтеся на Наполеонів прийдешнього і не спирайтеся на руїни минулого.

По-друге, визначаючи панівний вітер, не обов'язково пливати за ним. Могутній соціальний рух утворює потужну реакцію, і важливо передбачити, якою вона буде, як зробив Фуше після страти Робесп'єра. Замість того щоб плисти на новому гребені хвилі, дочекайтеся, поки приплив поверне вас до влади. При нагоді ставте на реакцію, що закипає, і поспішайте опинитися в авангарді.

І нарешті, Фуше був напрочуд терплячим. Без терпіння, як вашого меча і щита, ви неправильно розрахуєте час і програєте. Коли час був

несприятливим для Фуше, він не боровся, не виявляв емоцій, поспіхом не завдавав ударів. Він зберігав холоднокривність і припинив, терпляче організовував підтримку громадян, на яку спирався, знову перебираючи владу. Коли його позиція слабшала, він вичікував, знаючи, що час буде його союзником, якщо він тільки потерпить. Відчуйте момент, коли слід сховатися в траві чи залісти під камінь, а коли — випустити кігті й напасти.

Ми можемо надолужити простір, але не час.

Наполеон Бонапарт (1769—1821 рр.)

[Персидський] султан засудив двох чоловіків до страти. Один із них, знаючи, як султан любив свого огира, запропонував в обмін на своє життя за рік навчити огира літати. Султан, уявивши себе верхи на єдиному у світі коні, що літає, погодився. Другий в'язень недовіркою подивився на свого друга: «Адже ти знаєш, що коні не літають. Чого ж ти таку дурню запропонував? Ти лише відтерміновуєш неуникне». «Ні, не так, — відповів [перший в'язень]. — Насправді я дав собі чотири шанси на свободу. По-перше, за рік може померти султан. По-друге, можу померти я. По-третє, може померти кінь. І по-четверте... а раптом я навчу коня літати?»

«Мистецтво влади», Р. І. Г. Сіу

Ключі до влади

Час — це штучна концепція, яку ми самі створили, щоб зробити безмежність вічності і всесвіту більш стерпною, гуманною.

Створивши концепцію часу, ми отримали певну можливість формувати його, пророблювати з ним трюки. Час у дитини триває повільно і довго, широко розпросторюється; у дорослих — летить зі страшною швидкістю. Тож час залежить від сприйняття, що, як ми розуміємо, можна за бажанням змінювати. Це перше, що слід зрозуміти, оволодіваючи мистецтвом розподілу часу. Якщо внутрішній неспокій, викликаний емоціями, змушує час рухатися швидше, це означає, що, контролюючи емоційні реакції на події, ми зможемо значно вповільнити час. Такий змінений спосіб взаємодії з речами продовжує наше сприйняття майбутнього часу, відкриває можливості відкинути страх і гнів та дає нам терпіння, що є головною вимогою в мистецтві керування часом.

Є три види часу зі своїми проблемами, кожен з яких можна вирішити, маючи навички й практику. Перший різновид — *тривалий час*: довгий,

спливає роками, з яким слід поводитися терпляче, м'яко керуючи ним. Наше поводження з тривалим часом повинне мати захисний характер; це мистецтво не реагувати імпульсивно, чекаючи на нагоду. Наступний різновид — *примусовий час*: короткотерміновий, яким ми можемо маніпулювати як зброєю для нападу, порушуючи часові розрахунки супротивника.

І нарешті — *час завершення*, коли план слід виконати швидко і примусом. Треба почекати, вловити мить і відкинути вагання.

ФОРЕЛЬ І ПІЧКУР

У травні рибалка на березі Темзи принаджував рибу на штучну мушку. Він так уміло кинув принаду, що молода форель кинулася до неї, але її перестріла мати й сказала: «Дитино, не надто поспішай туди, де є небезпека. Подумай трохи, перш ніж іти на ризик, який може виявитися фатальним. Звідки ти знаєш, що то справжня мушка, а не пастка ворога? Нехай хтось інший поекспериментує попереду тебе. Якщо це справді мушка, то перше клювання, може, йому минеться, і тоді друге буде, якщо не успішне, то принаймні безпечне». Не встигла вона закінчити, як пічкур ухопив штучну мушку і став прикладом для легковажної доньки, яка повинна прислухатися до порад матері.

Казки, Роберт Додслі (1703—1764 рр.)

Тривалий час. Чо Юн, знаменитий художник XVII ст. доби Мін, розповів якомось історію, яка назавжди змінила його поведінку. Колись проти вечора взимку він подався до міста, розташованого на протилежному боці річки навпроти його рідного міста. Він мав із собою важливі папери й книжки і найняв хлопця, щоб нести їх. Коли пором прибився до протилежного берега, Чо Юн запитав перевізника, чи встигнуть вони до міста до закриття брам, бо треба було ще мильо пройти, а вже поночіло. Перевізник поглянув на хлопчика і нещільну в'язанку книжок і паперів... «Так, — відповів він, — якщо не йтимете надто швидко».

Вони рушили, але побачили, що сонце вже сідає. Чо Юн злякався, що вони не встигнуть увійти до міста і стануть здобиччю місцевих розбійників, і вони наддали ходи, а тоді й зовсім побігли. Раптом мотузка на в'язанці луснула, і документи розлетілися по землі.

Спливло багато хвилин, перш ніж вони все позбирали, але коли вони добилися до міста, було пізно і брама була зачинена.

Збільшуючи темп зі страху і нетерпіння, ви створюєте купу проблем, які треба розв'язувати, і в результаті ви марнуєте більше часу. Той, хто квапиться, іноді може потрапити кудись швидше, але скрізь літатимуть

папери, з'являтимуться нові небезпеки. Ви постійно ризикуватимете, залагоджуючи проблеми, які самі й породили. Найкраще перечекати небезпеку, тимчасово уповільнивши свій рух. З часом з'являться можливості, про які ви й не мріяли.

Очікування передбачає не лише контроль власних емоцій, а й емоцій ваших колег, які плутають активність і владу, можуть спробувати спонукати вас зробити необдумані вчинки. З другого боку, ви можете спонукати до того ж своїх суперників: якщо вони поринуть у клопоти, доки ви відійдете й чекатимете, то незабаром настане час утрутитися й позбирати те, що залишиться. Ця мудра політика стала основною стратегією великого японського сьогуна Токугави Ієясу на початку XVII століття. Коли його попередник, упертий Хідейосі, у якого Токугава служив генералом, стрімголов удерся до Кореї, Ієясу в цьому участі не брав. Він знав, що вторгнення завершиться поразкою і призведе до падіння Хідейосі. Краще терпляче постояти на узбіччі, *навіть багато років*, і тоді одержати можливість прийти до влади в належний момент, як і вчинив Ієясу.

Ви навмисне сповільнюєте час не для того, щоб подовжити собі життя або більше насолодитися моментом, а для того, щоб краще грати у владні ігри. По-перше, якщо мозок не забитий невідкладними справами, ви зможете далі бачити майбутнє. По-друге, ви зможете не ловитися на принади, якими люди будуть вас зваблювати, і не ставати нетерплячим простаком. По-третє, у вас з'явиться більше простору для маневру. Неминуче з'являтимуться нові нагоди, що їх ви пропустили б, якби форсували темп. По-четверте, ви не переходитимете від справи до справи, не давши лад попередньому ділу. Будувати фундамент влади можна роками; переконайтеся, що він міцний. Не перетворюйтеся на одноденку: на майбутнє залишається тільки той успіх, який вибудовується повільно і напевно.

І нарешті, уповільнення часу покаже вам перспективу часу, у якому ви живете, дистанціює вас від поточних справ і дасть змогу менш емоційно побачити форми майбутнього. Ті, хто поспішає, завжди плутатимуть поверхові явища і реальні тенденції, бо бачитимуть тільки те, що схочуть бачити. А чи не краще бачити те, що діється насправді, навіть якщо це неприємно і ускладнює ваше завдання?

Примусовий час. Трюк із тиском на час полягає в тому, щоб змарнувати розрахунки часу інших, змушуючи їх поспішати, чекати,

відмовлятися від свого темпу, спотворювати сприйняття часу. Коли руйнуєте розклад супротивника, зберігаючи спокій, ви отримуєте час для себе, а це вже половина гри.

1473 року великий турецький султан Мехмед Завойовник запропонував Угорщині провести переговори, щоб закінчити війну, яка роками тяглася між ними. Коли угорський емісар прибув до Туреччини для початку переговорів, турецькі чиновники уклінно перепросили: Мехмед щойно подався зі Стамбула, столиці Туреччини, на фронт битися зі своїм давнім ворогом Узун Хасаном. Але йому вкрай потрібний мир з Угорщиною і він просить емісара зустрітися з ним на фронті.

Коли емісар дістався до поля бою, виявилось, що Мехмеда вже немає, бо він погнався на схід за своїм прудким ворогом. Це повторилося кілька разів. Куди б не приїхав емісар, турки щедро його обдаровували і влаштовували бенкети з приємними церемоніями, які поглинали час. Нарешті Мехмед переміг Узуна і зустрівся з емісаром. Але його умови миру з Угорщиною були надмірно жорсткими. Через кілька днів переговори закінчилися, проте без очікуваних для угорського емісара результатів. Однак Мехмеда це влаштовувало. Насправді він спочатку так і планував: починаючи кампанію проти Узуна, він бачив, що передислокація армії на схід оголює західний фланг і робить його вразливим. Щоб не дати Угорщині змоги скористатися його слабкістю, він привабив ворога пропозицією миру, а потім змусив його чекати на своїх умовах.

Змушувати людей чекати — це дієвий спосіб відтягувати час, доки вони не здогадаються, яка ваша мета. Ви контролюєте час, а вони перебувають у невизначеності й незабаром утрачають пильність, даючи вам нагоду завдати удару. Ефективний також і протилежний прийом: змусьте супротивників поспішати. Починайте перемовини поволі, потім раптом почніть тиснути, аби ваші супротивники заплутались у ситуації. Якщо в людей нема часу на роздуми, вони припускаються помилок, а ви визначаєте їм свій кінцевий термін. Мак'явеллі захоплювався цим прийомом у виконанні Чезаре Борджія, який під час переговорів раптом починав тиснути на опонента й вимагати від нього рішення, руйнуючи його плани й розрахунки часу. А хто б наважився змушувати Чезаре чекати?

Знаменитий арт-дилер Джозеф Дювін знав, що коли він визначить кінцевий термін придбання картини для такого нерішучого покупця, як Джон Девісон Рокфеллер, бо, мовляв, картину вивезуть із країни через те, що нею зацікавився інший багатий клієнт, то картину куплять заздалегідь. Фройд помітив, що пацієнти, які роками піддавалися психоаналізу без покращення стану, вчасно одужували, якщо він визначав кінцеву дату завершення лікування. Славний французький психоаналітик Жак Лакан використовував варіант цієї тактики: іноді він без попередження закінчував годинний сеанс за десять хвилин. Після того як це повторювалося кілька разів, пацієнт розумів, що інколи краще ефективніше використовувати час, ніж витратити більшу частину сеансу на безплідні теревені. Отже, визначення кінцевого терміну — дієвий інструмент. Відкиньте перспективи нерішучості й змушуйте людей працювати головою і відразу говорити про суть — не давайте їм змоги грати за їхніми правилами, не залишайте їм часу. Маги та шоумени — експерти з примусового часу. Гудіні часто міг зняти наручники за лічені хвилини, але він змушував публіку хвилюватися, розтягуючи процес звільнення на цілу годину, — час ніби зупинявся. Маги завше знали, що найкращий спосіб змінити наше сприйняття часу — уповільнити темп. Що повільніше рухаються руки мага, то простіше створити у глядачів ілюзію швидкості, примушуючи їх повірити, що кролик з'явився в одну мить. Великий маг ХІХ століття Жан Ежен Робер-Уден особливо наголошував на цьому ефекті: «Що довше триває оповідь, — казав він, — то коротшою вона здається».

Уповільнення робить цікавішим те, що ви робите: аудиторія прилаштовується до вашого темпу й поринає в транс. У цьому стані час минає з приємністю. Потренуйтеся з такими ілюзіями, бо це складник влади гіпнотизера, який змінює сприйняття часу.

Час завершення. Ви можете віртуозно провести гру — терпляче дочекатися слухної миті, щоб діяти, вибити з колії супротивників, плутаючи їхні плани, але це все пусте, якщо ви не знаєте, як завершити справу. Не будьте одним із тих, хто здається зразком терплячості, а насправді боїться завершувати справу: терплячість нічого не варта, якщо нема волі в потрібний момент безжально знищити опонента. Ви можете скільки завгодно вичікувати на завершення, але, коли воно наблизилося, діяти треба швидко. Щоб паралізувати опонента,

потрібна швидкість, як і для того, щоб приховати можливі помилки та вразити людей аурою своєї значущості.

З терпінням закликача зміїв ви винаджуєте змію постійним спокійним ритмом. Щойно змія виповзла, ви ж не спокушатимете її, тримаючи ногу над її смертоносною головою. Нема рації припускатися помилкового ходу в ендшпілі. Ваша майстерність у розрахунку часу визначається вашою поведінкою в ендшпілі — наскільки швидко ви змінюєте темп і доводите справу до швидкого і повного завершення.

Образ: яструб. Спокійно й беззвучно він мріє високо в небі, усе помічаючи своїм гострим зором. Ніхто внизу не підозрює, що перебуває в небезпеці. Раптом, вибравши мить, яструб падає вниз зі швидкістю, від якої немає захисту; жертва й не тріпнеться, а чіпкі пазурі птаха вже несуть її в небо.

Авторитетна думка:

В людських ділах припливи є й відпливи.

Зустрінь приплив — і піднесешся вгору,

А пропусти, і путь твоя земна

Мілинами й стражданнями проляже.

(«Юлій Цезар», дія 4, ява 3, Вільям Шекспір (1564—1616 рр.), переклад В. Мусика)

Зворотний бік

Не можна здобути владу, якщо попустити віжки і пристосовуватися до всього, що дає час. Часом треба керувати хоч якось, або вас без жалю зроблять жертвою. Отже, цей закон не має зворотної дії.

***** Автор користується вільним англійським перекладом твору Плутарха.

***** За доби Плутарха річка називалася Гібер.

***** Це був єзуїтський коледж Конгрегації ораторіан Ісуса та Марії.

Закон 36. Зневажайте те, чого не можете мати: ігнорування — найкраща помста

*СУДЖЕННЯ*Визнаючи якусь дрібницю, ви її оживлюєте й надаєте переконливості. Що більше уваги ви приділяєте ворогові, то сильнішим його робите. Маленька помилка часто стає серйознішою і помітнішою, коли ви пробуєте її виправити. Іноді краще залишити все так, як є. Якщо є щось, що ви хочете, але не можете мати, продемонструйте зневагу до цього. Що менше зацікавленості ви проявите, то більш недосяжними здаватиметесь.

ЛИСИЦЯ Й ВИНОГРАД
Кума Лисиця раз голодна влізла в сад;
Там винограду грона спіли.
І очі й зуби їй від того аж горіли,
Бо ж яхонтом палав добірний виноград.
Та от біда, висить він зависоко
Відкіль не глянь, знуцання лиш саме:
Хоч бачить око, зуб не йме.
І день промарнувавши цілий,
Пішла й промовила: — Та хай він пропаде!
Що ж, гарний де-не-де,
Та кислий — зовсім ще неспілий,

Порушення закону

Лідер мексиканських повстанців Панчо Вілья був спочатку ватажком банди, але після початку революції в Мексиці 1910 року став ніби народним героєм: грабував потяги і роздавав гроші бідним, очолював зухвалі рейди, зачаровував пань романтичними ескападами. Його вчинками захоплювались американці, бо він здавався людиною іншої епохи, почасти Робіном Гудом, почасти Дон-Жуаном. Після кількох років запеклої боротьби переможцем у Революції раптом став генерал Карранса; переможений Вілья і його військо повернулися додому, до північного штату Чіуауа. Його солдати порозходились, а він знову очолив банду, завдаючи шкоди своїй популярності. Зрештою, може, з відчаю, він почав прискіпуватися до США, яких звинувачував у своїх бідах.

У 1916 році Панчо Вілья наскочив на поселення Колумбус у штаті Нуево Мехіко. Лютуючи в містечку, він зі своїми бандитами вбив сімнадцять американських солдатів і цивільних. Президент Вудро Вілсон, як і багато американців, симпатизували Вільї, але тепер бандита належало покарати. Радники Вілсона квапили його ввести військо до Мексики й зловити Вілью. Вони доводили, що така потуга, як США, не може не завдати удару армії, яка вторглася на їхню територію, бо це стане дуже поганим сигналом. Багато американців, продовжували вони, знали Вілсона як пацифіста, проте народ не вважав пацифізм належною відповіддю на насильство — Вілсон мав продемонструвати свій характер і мужність, наказавши ввести війська. Тиск на Вілсона був сильним, і не минуло й місяця, як він, за згодою уряду Карранси, відрядив десятитисячну армію для захоплення Панчо Вільї. Виправу назвали каральною експедицією, а командувачем став енергійний генерал Джон Дж. Першинг, який розгромив партизанів на Філіппінах і американських індіанців на південному заході. Звичайно, Першинг знайде і здолає Панчо Вілью.

Якось, коли Джордж Бернارد Шоу піддав у пресі нищівній критиці економічні погляди Дж. К. Честертона, друзі даремно чекали на відповідь. Історик Гілер Беллок дорікнув

йому за це. «Любий Беллоку, — сказав Честертон, — а я йому вже відповів. Для такого гострого на язик чоловіка, як Шоу, саме мовчання є нестерпним дотепом у відповідь».

«Брунатна книжечка анекдотів», за ред. Кліфтона Фейдмена, 1985 р.

Каральна експедиція стала сенсацією, і американські репортери в численних машинах відстежували дії Першинга. Вони писали, що кампанія стане випробуванням американської могутності. Солдати мали найновіше озброєння, перемовлялися по радіо, в армії була авіарозвідка.

У перші місяці військо поділилося на невеликі загони для прочісування нетрів на півночі Мексики. Американці запропонували винагороду в 50 000 доларів тому, хто надасть інформацію, яка допоможе зловити Панчо Вілью. Але мексиканці, які розчарувалися у Вільї, коли він повернувся до бандитизму, тепер, коли він протистояв потужній американській армії, зробили з нього ідола. Американці отримували фальшиву інформацію: Вілью бачили в якомусь селі або в гірській криївці, виряджали аероплани, скеровували загони, але дарма. Здавалося, підступний бандит на крок випереджає американських військовиків.

До літа того року склад експедиції збільшився до 123 000 осіб. Вони потерпали від пекельної спеки, москітів, незаселеної місцевості. Загони посувалися селами, де їх ненавиділи, вони викликали обурення і місцевих, і мексиканського уряду. У якийсь момент Панчо Вілья переховувався в гірській печері, одужуючи після кульового поранення під час сутички з мексиканською армією; дивлячися згори в долину, він бачив, як Першинг тягає знесилених американських солдатів по горах, не наближаючись до мети.

Уже й зима в розповні, а Вілья й далі грав з американцями в ката й мишки. Американці сприймали все, що відбувається, як дешевий фарс, вони знову почали захоплюватися Вільєю, поважаючи його винахідливість у вислизанні від сильнішого ворога. У січні 1917 року Вілсон нарешті відкликав Першинга. Коли військо поверталось до США, повстанці переслідували їх, змушуючи американців задіяти авіацію, щоб прикрити ар'єргард. Каральна експедиція сама зазнала покарання — це був принизливий відступ.

Якось біда сталася з ослom: він у пригоді загубив хвоста; тепер він скрізь його шукав, бо гадав, дурний, що зможе його повернути на місце. Через луку осел потрапив до садка. Садівник побачив його і не міг стерпіти, як той робить капості, витоптуючи його рослини, — він розлютився, підбіг до осла й, не панькаючись, відтяв йому вуха, побив і вигнав геть зі своєї ділянки. Отак осел, який потерпав через утрату хвоста, мав тепер ще більшу скорботу, побачивши себе без вух.

Байки, Піллей, Індія, IV ст.

Тлумачення

Вудро Вілсон організував каральну експедицію як демонстрацію сили: Він хотів провчити Панчо Вілью і таким чином показати всьому світу, що нікому — ні великим, ні малим — не дозволено нападати на могутні Сполучені Штати та сподіватися, що йому це минеться. Експедиція закінчиться за кілька тижнів, і про Вілью забудуть. Але все пішло не за планом. Що довше тривала виправа, то більше виявлялися некомпетентність американців і розумність Вільї. Незабаром забули не про Вілью, а про рейд, із якого все почалося. У міру того як невелика прикрість перетворилася на міжнародну халепу, а розлючені американці виряджали до Мексики нові війська, дисбаланс між чисельністю сил переслідувача і переслідуваного — якому вдавалося лишатися на волі — перетворив усе на посміх. Зрештою, цей білий слон армії мусив принижено забиратися з Мексики. Каральна експедиція досягла протилежного тому, що мала зробити: Вілья не тільки залишився вільним, але й більш популярним, ніж раніше.

ОБДАРОВАННИЙ БИК

Одного разу, коли міністр юстиції Токудайджі як начальник імперської поліції проводив збори з підлеглими біля середніх воріт, бик, що належав посадовцю Акікане, відв'язався і забрів до будівлі міністерства. Він виліз на поміст, де сидів начальник, і ліг там, ремигаючи. Усі подумали, що це поважна прикмета, і бика хотіли скоріше відправити до віщуна інь-ян. Однак прем'єр-міністр, батько міністра юстиції, сказав: «У бика нема інтуїції. У нього є ноги, і він собі скрізь ходить. Нема рації низькооплачуваному посадовцю відбирати в низькооплачуваного посадовця нещасного бика, який йому потрібен для відвідування суду». Він повернув бика власникові і поміняв циновку, на якій той лежав. Після того нічого прикрого не сталося. Кажуть, що, коли ви бачите обдарування й не трактуєте його відповідним чином, обдарованість зникає.

Прості есеї, Кенко, Японія, XIV ст.

Чи міг Вілсон учинити по-іншому? Він міг і далі тиснути на уряд Карранси, зажадавши від нього ввіймати й видати Вілью. Оскільки багато мексиканців втомилася від витівок Вільї до початку каральної експедиції, можна було без розголосу вести з ними роботу й одержати їхню підтримку невеличкого рейду й захопити бандита. Можна було влаштувати пастку на кордоні з американської сторони, чекаючи на наступний рейд. Або на якийсь час дати спокій цій справі, чекаючи, доки мексиканці самі знищать Вілью.

Пам'ятайте: ваші клопоти — це також ваш вибір. Ви можете просто ігнорувати опонента, показати, що такі дрібниці вас не цікавлять. Це сильний хід. Те, на що ви не реагуєте, не може зтягти вас у даремне протистояння. Ваша гордість не постраждає. Найкраща наука суперникові — не згадувати про нього. Якщо не вдасться його зігнорувати (адже Панчо Вілья вбивав американських громадян), слід потай знищити супротивника, але в жодному разі не привертати до нього уваги. Він або сам піде геть, або загине. Якщо ви марнуєте час і енергію на це, то робите помилку. Навчіться розігравати карту презирства і повертайтеся спиною до того, що не зашкодить вам із часом.

Тільки подумайте: ваш уряд витратив 130 мільйонів доларів, щоб піймати мене. Військо переслідувало мене гористими теренами. Вони іноді проходили по 50 миль без води. У них нічого не було, крім сонця і москітів... І вони нічого не домоглися.

Панчо Вілья (1877—1923 рр.)

Дотримання закону

1527 року король Англії Генрі VIII вирішив позбутися дружини Катерини Арагонської. Катерина не змогла народити сина, спадкоємця, який продовжив би династію, і Генрі гадав, що знає причину: він пам'ятав уступ із Біблії: «А кожен, хто буде чинити перелюб із чиєю жінкою, хто буде чинити перелюб із жінкою свого ближнього, буде обов'язково забитий перелюбник та перелюбниця. А хто буде лежати із жінкою батька свого, він відкрив наготу свого батька, будуть обов'язково забиті обоє вони, кров їхня на них!»[*****](#) Перш ніж вийти за Генрі, Катерина була дружиною його старшого брата Артура,

але Артур помер через п'ять місяців. Генрі чекав належний час, а потім узяв удову брата за дружину.

Катерина була донькою короля Іспанії Фердинанда і королеви Ізабелли, і цей шлюб допомагав зберегти важливий альянс. Тепер же Катерина мала запевнити Генрі в тому, що її перший шлюб не був консумований. Інакше Генрі вважатиме їхній шлюб інцестом і недійсним. Катерина ж наполягала на тому, що після першого заміжжя зберегла свою цноту і що Папа Климент VII підтримав її, благословивши цей шлюб, — він би так не вчинив, якби вважав його інцестом. Однак минали роки, а Катерині не вдавалося народити сина, а на початку 1520-х років у неї почалася менопауза. Для короля це означало одне: вона не зберегла цноту, шлюб був інцестом, і Бог їх покарав.

Була й інша причина, чому Генрі вирішив спекатися Катерини: він покохав іншу, молодшу жінку Анну Болейн*****. Він не тільки кохав її, але й сподівався отримати законного спадкоємця. Шлюб із Катериною мав бути скасований. Для цього католикові Генрі треба було звернутися до Ватикану. Однак Папа Климент ніколи б не скасував шлюб.

До літа 1527 року у Європі подейкували, що Генрі хоче зробити неможливе — скасувати шлюб проти волі Климента. Катерина не збиралася відмовлятися від трону і йти в монастир, як того хотів Генрі. Але в Генрі була своя стратегія: він припинив спати з Катериною в одному ліжку, заявивши, що вважає її невісткою, а не законною дружиною. Він наполягав на тому, щоб її називали принцесою-вдовою Вельскою — її титулом як удови Артура. Зрештою, у 1531 році він вирядив її з двору й доправив до далекого замку. Папа Римський наказав йому повернути її до двору під страхом екскомунікації — найстрашнішого покарання для католика. Генрі не тільки знехтував погрозою, а й наполягав на розірванні шлюбу з Катериною, а в 1533 році одружився з Анною Болейн.

Климент відмовився визнати цей шлюб, але Генрі було байдуже. Він сам більше не визнавав авторитету Папи і порвав із римо-католицькою церквою, проголосивши натомість англіканську церкву на чолі з королем. І не дивно, що новостворена церква Англії проголосила Анну Болейн законною королевою.

Папа перепробував усілякі загрози, але дарма. Генрі просто ігнорував їх. Климент лютував, бо ще ніхто не поводився з ним так зневажливо.

Генрі принизив його, а він не міг нічого з цим удіяти. Навіть екскомунікація (якою Папа постійно погрожував, але до якої так і не вдався) більше нічого не важила.

Катерині також дошкуляло презирство Генрі. Вона намагалася протистояти, але на її звертання до Генрі ніхто не зважав, а пізніше не стало, до кого апелювати. Ізольована від двору, проігнорована королем, ошаліла від гніву і розчарування, Катерина повільно згасала і померла в січні 1536 року від раку серця.

З цього погляду варто позбавити всіх своєї присутності — і чоловіків, і жінок, — і відчувати, що ви можете чудово без них обійтися. Це консолідує дружбу. З більшістю людей біди не буде, якщо інколи їх трохи зневажати. Відтак вони більше цінуватимуть вашу дружбу. Як ідеться у гарному італійському прислів'ї, *Chi non stima vien stimato* — зневага приводить до поваги. Але якщо ми справді великої думки про людину, то повинні приховувати від неї зневагу, як злочин. Це не дуже приємно, але правильно. І собака не витримає надто доброго ставлення, не кажучи вже про людину!

Артур Шопенгауер (1788—1860 рр.)

Тлумачення

Якщо ви звертаєте на когось увагу, між вами встановлюється партнерство — ви обоє поведетеся на засадах дія-протидія. У цьому процесі ви втрачаєте свою ініціативу. Така динаміка всіх взаємодій: визнаючи інших людей, нехай навіть просто, щоб боротися з ними, ви відкриваєтеся для їхнього впливу. Якби Генрі зчепився з Катериною, то поринув би в нескінченні суперечки, які б послабили рішучість і виснажили його. (Катерина була сильною і впертою жінкою). Якби він почав тиснути на Климента, щоб той змінив вердикт про дійсність шлюбу, або пішов на компроміс і перемовини, то потрапив би в тенета улюбленої тактики Климента: зволікати, обіцяти гнучкість, і в результаті одержувати своє, як і всі Папи.

Генрі не хотів цього. Він застосував нищівну зброю можновладців: повне презирство. Ігноруючи людей, ви ніби викреслюєте їх зі свого життя. Це злостить їх і вибиває з колії, але, за відсутності контактів, вони безсилі.

МАВПА І ГОРОХ

Мавпа несла дві жмені гороху. Одна горошина впала; мавпа хотіла підняти, але висипалося ще двадцять. Вона кинулася їх збирати й розсипала решту. Тоді вона розсердилася, розкидала увесь горох і втекла.

Так виявляється наступальність цього закону. Граючи карту зневаги, ви одержуєте перевагу, бо це дає вам змогу визначати умови конфлікту. Війна починається за вашими правилами. Це демонстрація найвищої сили: ви король і ігноруєте те, що вас ображає. Подивіться, як ця тактика доводить людей до шалу, адже половину зусиль вони втрачають на те, щоб здобути вашу увагу, а якщо ви не даєте їм цього зробити, вони поринають у відчай.

Людина: копни її ногою — і вона вибачить. Улещуйте її — і вона звабиться або не звабиться на це. Проігноруйте її — і вона вас зненавидить.

Ідріс Шах, «Караван снів», 1968 р.

Як одні перетворюють усе на чутки, так інші навколо всього здійсмають галас. Вони завжди перебільшують, сприймають усе всерйоз, сваряться з цього приводу і з усього роблять таємницю. Не беріть до серця багато образ, бо це додасть вам даремних клопотів. Абсурдно брати до серця турботи, які просто не заслуговують на увагу. Багато речей, які наразі здаються важливими, виявляються марницею, якщо ними знехтувати, а буває, що абищниця, коли приділити їй увагу, стає надзвичайно важливою.

Усе легко владнати від самого початку, а от згодом це зробити важко. У багатьох випадках саме ліки породжують хворобу, пускати все на самоплив — не найгірше життєве правило.

Бальтасар Грасіан (1601—1658 рр.)

Ключі до влади

Сильне бажання часто дає парадоксальний результат: що більше чогось хочете, то більше цього домагаєтеся, то більше воно висковзує від вас. Що більше ви зацікавлені, то більше відштовхуєте від себе об'єкт жадань. Бо ваше бажання занадто сильне — людям стає ніяково, навіть лячно. Через неконтрольоване жадання ви здаєтеся слабкими, безвартісними, жалюгідними.

Треба відвернутися від тих, кого ви прагнете, виявити свою зневагу і образу. Така сильна реакція доведе їх до шалу. Вони реагуватимуть

власним бажанням вплинути на вас — навіть заволодіти вами, завдати болю. Якщо вони хочуть заволодіти вами, то перший крок зваблення вже позаду. Якщо хочуть поранити, то ви вибили їх із колії й змусили грати за вашими правилами (див. Закони 8 і 39 про спонукання людей до дії).

Презирство — прерогатива короля. Реальністю є те, на що скеровується його погляд і що він вирішує побачити; те, що він ігнорує або від чого відвертається, не існує. Це було зброєю короля Луї XIV — якщо ви йому не подобалися, він поводився так, ніби вас тут нема, і підтримував свою перевагу тим, що відмовлявся від динамічної взаємодії. Така сила карти зневаги, яка періодично показує людям, що ви можете обійтися без них.

Ігнорування посилює вашу владу, а це означає, що протилежна поведінка — заангажованість і відданість — послаблює вас.

Приділяючи забагато уваги нікчемному ворогові, *ви* здається нікчемою, і що більше часу вам треба на знищення ворога, то більшим він здається. Коли 415 р. до н. е. Афіни рушили на загарбання Сицилії, величезна потуга напала на маленьку державу. Але, втягнувши Афіни в тривалий конфлікт, Сиракузи, найбільше місто-державу на Сицилії, змогли зміцнитися. Зрештою, вони перемогли Афіни і вславилися на багато віків. У недавні часи президент Джон Ф. Кеннеді припустився такої ж помилки щодо кубинця Фіделя Кастро: невдале вторгнення в Затоці Свиней 1961 р. зробило Кастро міжнародним героєм.

Інша небезпека: якщо вам удалося знищити подразник чи хоча б поранити його, ви викликаєте симпатію до слабшого. Критики Франкліна Д. Рузвельта дуже нарікали з приводу витрат його адміністрації на урядові проекти, але громадськість на це не реагувала, бо вважала, що він працює, щоб ліквідувати Велику депресію. Його опонентам здавалося, буцімто вони знайшли вдалий приклад його марнотратства: його собака Фала, з яким він панькався і якого пестував. Критики наголошували на нечутливості Рузвельта, бо він витрачає гроші платників податків на собаку, тоді як багато американців животіють у злиднях. Але Рузвельт мав на це відповідь: як опоненти наважуються нападати на беззахисну собачку? Його промова на захист Фали стала найпопулярнішою з усіх його промов. У цьому разі слабким місцем був собака президента, і атака захлинулася, бо в довшій перспективі президент став мати симпатичніший вигляд,

оскільки багато людей відразу стало на бік зацькованого, як і в ситуації з Панчо Вільєю.

Дуже спокусливо хотіти залагодити свої помилки, але що більше ми намагаємося, то прикрішими вони стають. Іноді, з політичного погляду, краще залишити все як є. 1971 року, коли газета «Нью-Йорк Таймз» опублікувала «Папери Пентагону», добірку урядових документів про історію втягування США в Індокитайську кампанію, Генрі Кіссинджер роз'ятрився як вулкан. Він шаленів через уразливість адміністрації Ніксона до такого руйнівного витоку, і на основі його порад було створено групу, яку назвали «Сантехніки Білого дому». Її метою було перекрити витoki інформації. Працівники цієї групи потім нелегально проникли до офісів Демократичної партії в готелі Вотергейт, запустивши низку подій, що призвели до падіння Ніксона. Насправді публікація «Паперів Пентагону» не була серйозною загрозою для адміністрації, але реакція Кіссинджера перетворила її на гучну справу. Намагаючись вирішити одну проблему, він створив іншу: у результаті параноя виявилася набагато більш руйнівною для уряду. Якби Кіссинджер проігнорував публікацію документів Пентагону, викликаний ними скандал із часом минувся б.

ТІНЬ І ЛЮДИНА

Жартун якийсь зібрався власну тінь піймати:

До неї він — вона вперед. Він кроку вирішив наддати,

За нею кинувсь він, вона — мерщій тікати,

Він — ще хутчіш, й вона хутчіш тікала.

Вона до рук не йде, і він навгад

Побіг комітьголов назад.

Що ж тінь? Вона за ним вганяти стала!

Красуньки! Чув я і не раз —

Що ви подумали? Ні, бігме, не про вас, —

Про те, що з долею таке ж буває в нас:

Працює чоловік і час свій губить,

Схопити долю прагне, що є сили,

Та ба! А іншому і вид її немилий,

А от вона — за ним вганяти любить.

Байки, Іван Крилов (1768—1844 рр.)

Замість того щоб зациклюватися на проблемі, роздувати її, розповідаючи всім, скільки клопоту й мороки вона вам завдає, розумніше вдавати зневажливого аристократа, який нічого не чув про цю проблему. Є кілька способів реалізувати цю стратегію.

Перший — спосіб кислого винограду. Якщо вам кортить чогось недосяжного, найгірше, що можна зробити, — це демонструвати своє розчарування. Набагато краще — удати, начебто це ніколи вас не цікавило. Коли 1861 року шанувальники Жорж Санд висунули її кандидатуру в ролі першої жінки-академіка Французької академії, вона швидко збагнула, що академія нізащо її не визнає. Вона не скиглила, а заявила, що не зацікавлена в тому, аби стати членом цього гурту спрацьованих, переоцінених, недоторканих балакунів. Її зневага була чудовою відповіддю: якби вона почала демонструвати свій гнів через відхилення її кандидатури, то показала б, наскільки членство важливе для неї. Натомість вона затаврувала академію як клуб стариганів, а тому їй не варто гніватись або розчаровуватися через те, що не доведеться марнувати на них час. Вигук «зелений виноград» вважають визнанням слабкості, а насправді — це тактика сильних.

Другий спосіб: якщо на вас нападає хтось «знизу», відверніть увагу людей, кажучи, ніби ви й не помітили. Відверніться або ласкаво відкажіть, що цей напад вас не обходить. Так само, коли ви самі припустилися поважної помилки, краще її применшити, удаючи, що легковажите її.

Японський імператор Го Сай, відомий учень школи чайної церемонії, мав безцінну старожитню піалу, предмет заздрості всіх надвірних. Одного разу гість, старший державний радник Цунехіро, попросив дозволу піднести піалу ближче до світла, щоб краще роздивитися. Піалу рідко брали зі столу, але імператор був у гарному гуморі й тому дозволив. Радник виніс її на веранду, підійшов до поруччя і підніс піалу до світла, вона вислизнула йому з рук, впала на камінь нижче у садку і розбилася на друзки.

Імператор, звичайно, аж нетямився від люті. «Я незграба, і тому впустив її з рук, — сказав радник, доземно вклоняючись, — але насправді великої шкоди я не накоїв. Ця піала з Ідо була дуже стара, і невідомо, скільки вона ще зберігалася б, у кожному разі люди нею не користувалися, то й добре, що вона отак розбилася». Дивно, але така несподівана відповідь заспокоїла імператора. Радник не розпускав нюні й не перепрошував зайве, але показав свою гідність і силу, заховавши самоповагу таким коментарем. Імператор був змушений відповісти з такою ж аристократичною байдужістю, бо через гнів він

здавався приниженим і дріб'язковим, що використав для своїх маніпуляцій старший державний радник.

Якщо суперник вам рівня, така тактика може вам зашкодити: демонструючи байдужість, ви можете здатися нечулою людиною. Але зі зверхником, якщо діяти швидко і без зайвого галасу, це може добре спрацювати: ви уникаєте злостивої відповіді, заощаджуєте йому час і енергію на зайві роздуми й даєте змогу публічно продемонструвати відсутність дріб'язковості.

Якщо ми починаємо вибачатися й заперечувати, коли нас піймають на помилці чи обдурюванні, то тільки кидаємося туди й сюди, погіршуючи ситуацію. Літератор доби Відродження П'єтро Аретіно часто вихвалявся своїм аристократичним родоводом, що насправді було фікцією, фактично він був сином чоботаря. Коли його ворог зрештою розкрив прикру правду, чутка швидко поширилася, і незабаром уся Венеція (де він тоді жив) із подивом дізналася про його брехні. Якби він почав виправдовуватися, ситуація лише погіршилася б. Його відповідь — взірець майстерності: він визнав, що справді є сином чоботаря, але це тільки підкреслює його велич, бо він із найнижчих верств піднявся до вершин. Відтак він більше не повторював колишню брехню й поширював цей новий погляд на своє походження.

Пам'ятайте: сильна реакція на під'юджування, причіпки, роздратування — зверхність і зневага. Не показуйте, що вас щось зачепило чи образило, — це лише довело б, що у вас є проблеми. Зневага — це страва, яку подають холодною і без афектацій.

Образ: ранка.

Маленька, але болить і дошкуляє. Ви пробуєте різні ліки, скаржитесь, чухаєте та здираєте кірку. Лікарі роблять тільки гірше, перетворюючи ранку на серйозну проблему. Аби ж тільки ви її не чіпали, дали час загоїтися, то й позбулися б клопоту.

Авторитетна думка: Навчіться розігравати карту презирства. Це дуже ввічлива форма помсти. Ми про багатьох людей нічого не знали б, якби їхні видатні опоненти не згадали про них. Забуття — найліпший реванш, бо це поховання негідних у поросі їхньої нікчемності (Бальтасар Грасіан).

Зворотний бік

Карту зневаги слід використовувати обачно і делікатно. Здебільшого дрібні клопоти самі позникають, якщо дати їм спокій, але деякі можуть збільшуватись і наривати, якщо ви не приділите їм увагу. Ви проігноруєте людину з нижчим статусом, а вона раптом стає серйозним суперником, який за зневагу хоче помститися. Великі князі ренесансної Італії вирішили ігнорувати Чезаре Борджіа на початку його кар'єри як молодого генерала в армії його батька, Папи Олександра VI. А коли вони нарешті звернули на нього увагу, було вже пізно — левеня стало левом, який поглинав шматки Італії. Прилюдно демонструючи зневагу, слід приватно контролювати проблему, відстежуючи її статус, і переконатися, що вона владналася. Не давайте їй ставати зляканою клітиною.

Натренуйтеся помічати проблеми, доки вони ще малі, і вирішувати їх, перш ніж вони вийдуть із-під контролю. Навчіться розрізняти потенційно небезпечні проблеми й просто дразливі, які з часом самі вирішуються. У будь-якому разі не випускайте їх із поля зору. Доки проблема існує, вона може тліти, а тоді раптом спалахнути.

***** Левит 20:10—11. В автора текст із Біблії видозмінено.

***** Є ще й пізні неправильні прочитання — Енн Болейн.

Закон 37. Створюйте захопливі видовища

СУДЖЕННЯ Яскрава образність і широкі символічні жести створюють ауру влади, на таке реагують усі. Влаштовуйте вистави для свого оточення, сповнені захопливих візуальних ефектів і колоритних символів, що підкреслювали б вашу участь. Засліплені видовищем, присутні не помітять, що ви робите насправді.

АНТОНІЙ І КЛЕОПАТРА

Понад усе вона покладалася на свою фізичну присутність та на чар і магію свого впливу...

Хоча Клеопатра встигла отримати багато листів і від самого Антонія, і від його друзів, вона ставилася до цих запрошень із такою зарозумілістю й насмішкою, що попливла Кидном проти води кораблем із визолоченою кормою, пурпуровими напнутими вітрилами і посрібленими веслами, які рухалися під звучання флейти в супроводі аргулів і кифар. Володарка спочивала під розшитим золотом балдахіном, убрана як Афродіта, якою зображають її художники, а обабіч ложа стояли хлопчики з віялами, наче ероти на зображеннях. Найгарніші її рабині стояли біля стернових весел і канатів, убрані як nereїди й харити. Чудові пахощі линули з незліченних курильниць до берегів річки. Величезні юрби супроводжували владарку вздовж обох берегів від самого гирла, а ще інші прийшли подивитися на неї із самого Тарсу; помалу спорожніла й торговиця, де на троні, що на трибуналі, чекав на владарку Антоній. І люди по берегах казали, що Афродіта пливе до Діоніса для добра Асії.

Антоній послав Клеопатрі запрошення на обід із ним. Натомість владарка просила його прийти краще до неї. Бажаючи відразу ж показати їй свою ввічливість і

добррозичливість, Антоній виконав її волю. Пишнота оздоб, яку він побачив, не піддається опису, але найбільше його вразила велика кількість вогнів. Вони світилися і сяяли звідусіль, ще й так вигадливо з'єднувалися та спліталися в прямокутники й кола, що важко було відірвати погляд або уявити собі прекрасніше видовище.

*«Життя Антонія», Плутарх***** (бл. 46—120 рр. н. е.)*

Дотримання закону 1

На початку 1780-х років у Берліні гомоніли про дивну й видовищну медичну практику такого собі доктора Вайследера. Він демонстрував свої дива у величезній перебудованій пиварні, до якої, як помітили берлінці, почали вишиковуватися довжелезні черги сліпих, кульгавих, хворих, що їхні хвороби не виліковувалися традиційною медициною. Коли пішов поголос, що лікар піддає пацієнтів впливу місячних променів, його нарекли Місячним лікарем із Берліна.

1783 року стало відомо, що лікар Вайследер вилікував заможну жінку від жахливої недуги. Він одразу ж став знаменитістю. Спочатку лише берлінські злидарі у своєму ганчір'ї вишиковувались у черзі до пивниці, а нині розкішні фаетони паркувались на вулиці, а в довжелезній черзі надвечір стояли пани в сурдутах і пані з грандіозними зачісками. Приходили навіть люди з незначними хворобами, просто з цікавості. Під час чекання в черзі бідніші пацієнти пояснювали панам і паням, що лікар приймає тільки від молодика до повні. Багато хто додавав, що вже піддавалися впливу цілющих сил, які лікар черпав із місячного світла. Навіть ті, кому покращало, продовжували приходити, бо їх вабило це сильне відчуття. Усередині пиварні на відвідувачів чекала дивна і збудлива вистава: у фойє було повнісінько людей усіх класів і етносів, справжнє вавилонське стовпотворіння. Крізь високі вікна на північній стіні фойє під різними кутами світило срібне місячне сяйво. Лікар і його дружина, яка начебто теж могла лікувати, практикували на другому поверсі, куди вели сходи в кінці залу. Коли черга наближалася до сходів, хворий чув згори крики і голосіння, і люди гомоніли, що це, мабуть, сліпий прозрів.

Нагорі черга поділялася надвоє: до північного кабінету — до лікаря і до південного — до його дружини, яка приймала тільки жінок. Нарешті, після кількох годин передчуттів і очікування в черзі, пацієнти-чоловіки поставали перед дивовижним лікарем, літнім

чоловіком із віхтями сивого волосся, енергійним і трохи знервованим. Він брав пацієнта (скажімо, юнака, якого привів батько), оголював уражену частину тіла і піднімав до вікна, до світла місяця. Лікар розтирав уражену ділянку, щось бурмочучи, з розумінням дивився на місяць, а потім, одержавши платню, відпускав хлопчика і батька. Тим часом у кімнаті, що виходила вікнами на південь, дружина лікаря проробляла те саме з пацієнтками, що дивно, бо місяць не міг з'являтися в двох місцях одночасно, тобто він не міг світити відразу і з північного, і з південного боку. Либонь вистачало самої думки, ідеї та символу місяця, бо пані не нарікали, довірливо зауважуючи потім, що дружина Місячного лікаря мала таку ж цілющу силу, як і він.

Тлумачення

Доктор Вайследер, можливо, не мав ніяких медичних знань, але розумів людську природу. Він здогадався, що людям не завжди потрібні слова, раціональні пояснення або демонстрація можливостей науки, вони радше бажать безпосереднього впливу на почуття. Дайте їм це, а решту вони зроблять самі — наприклад, уявлять, що їх можевилікувати світло, відбите від скелі за чверть мільйона миль від них. Доктору Вайследеру не потрібні були пігулки, довгі лекції про силу Місяця або пристрої для підсилення сяйва променів. Він розумів: що простіший спектакль, то краще — просто місячне світло, сходи до неба, місячні промені, видимі й невидимі. Додаткові ефекти могли б тільки посіяти сумнів, що самого Місяця недостатньо. І Місяць виявляв свою силу, стаючи, як і протягом усієї історії, магнітом для фантазій. Асоціюючи себе з образом Місяця, лікар здобував владу. Пам'ятайте: щоб здобути владу, потрібний метод, що зменшує витрати часу й зусиль. Треба вміти обійти людські підозри, обійти їхній впертий опір вашій волі. Таким ефективним методом є образи: вони не затримуються в голові, де містяться сумнів і опір, а апелюють прямцем до серця. Вони захоплюють зір, породжують потужні асоціації, об'єднують людей і збуджують їхні емоції. Засліплені сяйвом Місяця, об'єкти впливу не бачать фальші у вашій практиці.

Дотримання закону 2

1536 року майбутній король Франції Анрі II зустрів свою першу коханку Діану де Пуатьє. 37-річна Діана була вдовою великого сенешаля Нормандії. Натомість Анрі був моторним 17-річним юнаком, який щойно пустився берега. Спочатку їхній зв'язок здавався лише платонічним, і Анрі виявляв сильний духовний потяг до Діани. Але незабаром з'ясувалося, що він воліє спати в її ліжку, а не своєї молодій дружини Катерини де Медічі.

1547 року помер король Франциск, і Анрі зійшов на трон. Нова ситуація обіцяла певні небезпеки для Діани де Пуатьє. Їй щойно виповнилося сорок вісім, і, попри відомі холодні ванни, та ще й молодильне питво, вік починав брати своє; тепер, коли Анрі став королем, він міг повернутися до ліжка королеви і, як робили інші королі, вибрати собі коханку з гурту красунь, через яких Європа заздрила французькому двору. Зрештою, бадьорому королеві минуло лише 28. Але Діана так просто не здалася. Вона й досі вабила свого коханця, як і попередні 11 років.

За Середньовіччя символістський підхід був набагато очевидніший (...).

Символізм, із погляду каузального мислення, був чимось на зразок розумового короткого замикання. Думка шукає зв'язок між двома речами не вздовж прихованих поворотів каузальних зв'язків, вона робить раптовий стрибок і виявляє цей зв'язок не як причино-наслідковий, а як зв'язок сигніфікатив...

Символічне мислення уможливорює нескінченну кількість зв'язків між речами. Кожна річ може означати певну кількість окреслених ідей завдяки різним своїм спеціальним якостям, а якість може мати кілька символічних значень. У величних концептів є тисячі символів. І мале може представляти славу величі. Горіх символізує Христа: ядро горіха — Його божественна природа, зелена й м'яка зовнішня оболонка — Його людська природа, тверда шкаралупа — хрест. Тож усі речі підносять його думки до вічного... Кожний коштовний камінь, крім природної краси, вирає безліччю символічних значень. Уподібнення троянд і цноти — це не просто поетичне порівняння, бо воно розкриває їхню загальну сутність. З появою в думках поняття логіка символізму гармонізує ідеї.

«Осінь Середньовіччя», Йоган Гейзінга, 1928 р.

Секретною зброєю Діани де Пуатьє були символи і образи, яким вона завжди приділяла велику увагу. На самому початку її зв'язку з Анрі вона придумала вензель із початкових літер їхніх імен, що символізував їхній союз. Це спрацювало як магічний символ: він цей вензель тулив скрізь: на королівські шати, на пам'ятники, церкви, на фасад Лувру, а потім і на королівський палац у Парижі. Улюбленими кольорами Діани були чорний і білий; вона використовувала цю гаму

для одягу і для різних емблем. І символ, і його значення легко впізнавалися. Однак невдовзі після того, як Анрі посів трон, Діана пішла ще далі: вона вирішила ототожнити себе з римською богинею Діаною, на честь якої її назвали. Діана була богинею полювання, що було традиційним дозвіллям королів і пристрастю Анрі. Важливо ще й те, що в мистецтві Відродження Діана символізувала цноту і чистоту. Для такої жінки, як Діана, ототожнення з цією богинею означало популярність цих символів при дворі та надання їй респектабельності. Символізуючи «чистоту» своїх стосунків із Анрі, вона також відмежовувалася від адюльтерів короля з коханками в минулому. Щоб реалізувати цю асоціацію, вона заходилася перебудовувати своє шато в Ане. Далі — знесла стару споруду і вивершила натомість розкішну будівлю з дорійською колонадою, що нагадувала римський храм. Для будівництва було використано нормандський білий камінь із чорними жилками, що відтворювало улюблену чорно-білу гаму Діани. Вензелі прикрашали колони, двері, вікна, килим. Символи богині Діани — серпи Місяця, олені й гончаки — оздоблювали браму і фасад. У середині будівлі величезні килими «тапісрі» із сюжетами з життя богині оздоблювали стіни й підлогу. У садку стояла знаменита скульптура «Діана-мисливиця», яка тепер у Луврі. Вона була напрочуд схожа на Діану де Пуатьє. Картини та інші зображення Діани були в усіх кутках шато.

Ане вразив уяву Анрі, і він узявся скрізь сурмити про те, що Діана де Пуатьє і справді римська богиня. 1548 року ця пара з'явилася разом у Ліоні на королівських урочистостях, і містяни зустрічали їх *tableau vivant*, що зображували сцену з Діаною-мисливицею. Тогочасний знаменитий французький поет П'єр де Ронсар заходився писати вірші на честь Діани; у Франції справді виник культ Діани, який інспірувала коханка короля. Анрі здавалося, що Діана створила собі божественну ауру, ніби йому судилося обожнювати її до скону. І до своєї загибелі в 1559 році він залишався відданим їй, зробивши її герцогинею, давши їй незліченні скарби та майже з релігійною побожністю ставлячись до своєї першої і єдиної коханки.

Тлумачення

Діана де Пуатьє, жінка з пересічного буржуазного середовища, змогла захопити Анрі на понад 20 років. На час смерті їй було за 60, але його пристрасть до неї з роками лише зростала. Вона добре знала короля. Він не був інтелектуалом і був аматором життя на відкритому повітрі, передусім лицарські турніри з їхнім духом змагальності, розкішним спорядженням коней і жінками в пишних шатах. Любов Анрі до зовнішнього блиску здавалася Діані дитинною, і вона при кожній нагоді грала на цій його слабкості.

Найбільш удалим було використання Діаною образу богині-мисливиці. Вона перевела гру за межі фізичного образотворення в царину психологічної символіки. Їй удалося з дивовижною майстерністю перетворити коханку короля на символ чистоти і влади. Без резонансного образу богині Діана була просто куртизанкою, що поступово старішала. З образом і символізмом Діани на плечах вона здавалася міфічною силою, якій судилася велич.

У верхньому Кіото жив чоловік на ім'я Сакомотойя Хечигуан, що жив у верхньому Кіото... Коли [імператор*****] Хідейосі влаштував велике тадо***** в Кітано в десятій місяць 1588, Хечигуан поставив велику червону парасолу дев'ять футів у діаметрі на жердку заввишки сім футів. Парасолу він обгородив на відстані двох футів тинном із тростини таким чином, що сонячне світло відбивалося і забарвлювало довкілля у колір парасолі. Ця інсталяція так сподобалася Хідейосі, що він звільнив Хечигуана від оподаткування.

А.Л. Седлер, «Тадо: японська чайна церемонія», 1962 р.

Ви теж можете грати з такими образами, як робила Діана зі своїми кольорами у вензелі. Розширте гру: знайдіть у минулому образ або символ, що пасуватиме до вашої ситуації, і накиньте його, як накидку. Ви здаватиметеся набагато більшими.

Завдяки світлу, яке воно проливає на інші зірки, що оточують його, наче надвірні, завдяки справедливому й рівномірному розподілу його променів порівну для кожного, завдяки добру, яке воно приносить скрізь, породжуючи життя, радість і дію, завдяки його постійності я обираю сонце як найвеличніший образ, який символізує великого володаря.

Луї XIV, Король-Сонце (1638—1715 рр.)

Ключі до влади

Дуже ризиковно захищати свою справу за допомогою слів: слова — небезпечні інструменти, що часто збиваються на манівці. Слова, які люди вживають, щоб нас переконати, віртуально запрошують нас розглянути їх за допомогою наших слів; ми розмірковуємо над ними й часто трактуємо в протилежний спосіб. (Така наша незговірлива природа). Буває, що слова нас ображають, викликаючи асоціації, яких мовець не мав на увазі.

З другого боку, візуальна інформація обминає лабіринт слів. Вона вражає емоційною силою і раптовістю, не залишаючи часу на рефлексію і сумнів. Подібно до музики вона йде понад раціональним і логічним розмислом. Уявіть-но Місячного лікаря, що намагається обґрунтувати свій метод, силуючись переконати тих, хто ще не став його послідовниками, читаючи їм лекції про лікувальні властивості місячного саява і свій особливий зв'язок із далеким небесним тілом. На щастя для себе, він зумів поставити захопливий спектакль, у якому слова були зайвими. Тієї миті як пацієнти входили до пивниці, образ Місяця ставав надзвичайно промовистим.

Зрозумійте: слова змушують вас боронитися. Якщо вам треба порозумітися, ваша влада вже опиняється під сумнівом. З другого боку, образ — це даність. Він відкидає питання, утворює сильні асоціації, протистоїть ненавмисним інтерпретаціям, відразу передається адресатові, зміцнює зв'язки понад соціальною нерівністю. Слова викликають суперечки і поділ, образи об'єднують людей. Вони — найважливіші інструменти влади.

Символ має однакову владу і як зоровий образ (статуя Діани), і як словесний опис чогось видимого (слова «король-сонце»). Символічний об'єкт означає щось інше, щось абстрактне (як-от образ «Діани» означає цноту). Абстрактний концепт — чистота, патріотизм, мужність, любов — має багато емоційних і сильних асоціацій. Символ — концентрований виклад якогось тексту, він містить десятки значень в одній простій фразі чи об'єкті. Символ короля-сонця, згідно з поясненнями Луї XIV, можна прочитати на різних рівнях, але краса його в тому, що його асоціації не потребували пояснень, промовляли безпосередньо до підданих, виокремлювали його серед інших королів і викликали в уяві образ його величі, потужніший за всі можливі слова. Символ має невимовну владу.

Першим етапом під час використання символів і образів має бути розуміння переваги зору над іншими почуттями. До Відродження з цим не всі були згодні, зір та інші способи сприйняття — смак, дотик тощо — були приблизно на одному рівні. Відтоді домінувати почало візуальне сприйняття, і ми теж покладаємося на нього і віримо йому. Грасіан говорив: «Назагал істину бачать і, рідше, чують». Ренесансний художник Фра Філіппо Ліппі, полонений у рабстві в маврів, здобув свободу, начеркавши свого господаря вуглиною на білому мурі; коли той побачив начерк, він одразу зрозумів силу людини, яка могла творити такі образи, і відпустив Фра Філіппо на свободу. Одне зображення виявилось переконливішим за всі словесні докази митця. Не нехуйте тим, як саме ви komponуєте речі візуально. Такі фактори, як колір, наприклад, мають величезний символічний резонанс. Коли шахрай Жовтий Хлопчина Вайл придумав буклет із рекламою фальшивих цінних паперів, він назвав його «Щасливий буклет» і за грубі гроші надрукував червоною фарбою. Колір створював відчуття нагальності, сили, впевненості в успіху. Вайл уважав такі деталі ключами до афери, як це роблять і сучасні рекламодавці й маркетологи. Якщо, наприклад, ви використовуєте слово «золотий» у назві чогось, що хочете продати, друкуйте назву золотом. Оскільки зір домінує у сприйнятті, люди реагуватимуть радше на колір, ніж на слово.

Візуалізація має величезну емоційну силу. Римський імператор Костянтин більшу частину життя був сонцехвальцем; але якось він поглянув на сонце і побачив на ньому хрест. Візія хреста на сонці переконала його в приході нової релігії, і відтоді він охрестився сам і охрестив усю Римську імперію. Ні молитва, ні прозелітизм такої сили не мали. Асоціюйте себе з образами і символами, які мають миттєвий вплив сьогодні, і ви матимете неймовірну владу.

Найбільш ефективна нова комбінація — поєднання образів і символів, якого досі не було. Таке поєднання чітко демонструє вашу нову ідею, послання, релігію. Творення нових образів і символів зі старих дає ще й поетичний ефект: у глядача бурхливо збільшується кількість асоціацій, що дає йому відчуття участі.

Візуальні образи часто з'являються в певній послідовності, яка веде до утворення символу. Перша поява, наприклад, символізує владу, центральний образ здається найбільш важливим.

Незадовго до завершення Другої світової війни генерал Ейзенхауер наказав американському війську першим увійти до Парижа після його звільнення від нацистів. Однак французький генерал Шарль де Голль наполягав, що така послідовність означає, що відтепер американці визначатимуть долю Франції. За допомогою багатьох маніпуляцій де Голль домогся того, що він на чолі Другої французької бронетанкової дивізії ввійде попереду сил визволення. Стратегія спрацювала: після того як він успішно обстоював свою вимогу, альянти почали ставитися до нього, як до нового лідера незалежної Франції. Де Голль знав, що лідер повинен перебувати на чолі своєї армії. Ця зорова асоціація має критичне значення для потрібної йому емоційної реакції.

У грі символів відбуваються зміни: мабуть, нині неможливо виставлятися «королем-сонцем» або одягатися в туніку Діани. Але можна пов'язувати себе з такими символами в непрямий спосіб. І звичайно ж, ви можете створити власну міфологію, використовуючи постаті з недавньої історії, людей, які мирно упокоїлись, але мають для громадськості високий асоціативний потенціал. Ідея в тому, щоб створити собі ауру, поставу, яка вивищується над буденним вашим виглядом. Сама Діана де Пуатьє не випромінювала таку силу, вона була пересічною людиною, як і всі ми. Символ підніс її над людським загальним і надав вигляду божества.

Використання символів має також куртуазний ефект, бо вони м'якші за грубі слова. Психотерапевт [*****](#) доктор Мілтон Гайленд Еріксон завжди добирав символи й образи, які краще за слова давали змогу налагодити контакт із пацієнтами. Працюючи з тяжкими пацієнтами, він не ставив прямі запитання, а запитував про щось нейтральне, як-от поїздка Аризонською пустелею, де працював у 1950-ті роки.

Описуючи це, він ніби михохіть згадував символ, який, на його думку, був проблемним для пацієнта. Якщо виникало відчуття, що пацієнтові дається взнаки самотність, лікар згадував про самотнє залізне дерево і як йому дошкуляли вітри, бо воно росло на відшибі. Пов'язуючись на емоційному рівні з деревом як символом, пацієнт краще піддавався вивченню його лікарем.

Користуйтеся владою символів, щоб зібрати, підбадьорити і об'єднати своє військо чи команду. Під час заколоту проти Французької корони в 1648 р. ті, хто зберігав відданість королю, принижували заколотників, порівнюючи їх із рогатками (по-французькому *frondes*), якими малюки

лякають старших хлопців. Кардинал де Ретц вирішив перетворити цей принизливий термін на символ повстанців: відтоді заколот називався *Frondes*, а бунтівники — *frondeurs*. Вони почали носити на капелюхах саше, що символізували рогатки, а саме слово перетворилося в їхній бойовий клич. Без цього заколот міг і згаснути. Завжди знаходьте символ для своєї справи: що емоційніші асоціації, то краще.

Найкращим використанням образів і символів є створення з них яскравого спектаклю, що полонить людей і відвертає їхню увагу від неприємної реальності. Зробити це нескладно: люди люблять усе масштабне, видовищне і перебільшене. Зверніться до їхніх почуттів — і вони юрмами потягнуться на вашу виставу. Зорові враження — найпростіший шлях до їхніх сердець.

Образ: хрест і сонце. Розп'яття і світло. Коли одне накладається на інше, з'являється нова реальність — народжується нова сила. Цей символ не потребує пояснень.

Авторитетна думка: На людей завжди справляє враження зовнішня поява речей... У відповідну пору року володар має розважати народ святами й видовищами (*Нікколо Мак'явеллі, 1469—1527 pp.*).

Зворотний бік

Влада не може існувати без образів і символів. Цей закон не має зворотної дії.

***** Автор в оригіналі подає не текст, перекладений із першотвору Плутарха, а сучасний переказ без збереження реалій, як ведеться в нинішній американській традиції. Ми подаємо текст у перекладі з давньогрецької.

***** Автор помилився, бо Хідейосі був даймьо.

***** Церемонія приготування і споживання зеленого чаю.

***** Еріксон був психіатром і психологом.

Закон 38. *Думайте, що заманеться, але поведьтєся, як усі*

СУДЖЕННЯ Якщо ви хочете привернути увагу, поширюючи нетрадиційні ідеї та поводячись екстравагантно, люди можуть подумати, що ви просто вимагаєте їхньої уваги й дивитєся на них зверхньо. Вони знайдуть спосіб покарати вас за те, що змушуєте їх відчути свою меншовартість. Безпечніше змішатися з ними і підлаштуватися під них. Ділітьєся оригінальністю лише з толерантними друзями і тими, кому напевне подобається ваша унікальність.

ОБМІРКОВУЙТЕ З КІЛЬКОМА Й РОЗМОВЛЯЙТЕ З БАГАТЬМА

Плисти проти течії небезпечно. Лише Сократ міг наважитися на таке. Незгода агресивна, бо це засудження поглядів інших людей; кількість невдоволених зростає або через цензурування якогось об'єкта, або через особу, яка це схвалила: істина для небагатьох, а тривіальна помилка вульгарна. Не можна пізнати мудрого за тим, що він говорить на торговиці, бо там він промовляє не власним голосом, а висловлює загальні ідеї, хоча багато його глибинних думок це заперечує: мудрий чоловік так само наполегливо уникає слухати чужі заперечення, як і висловлювати свої; публічність цензури утримується від того, що її провокує. Думка вільна, на неї не можна і не треба тиснути; повернітьєся до святилища свого мовчання, а якщо його порушуєте, то робіть це під егідою кількох обраних осіб.

Бальтасар Грасіан (1601—1658 рр.)

Порушення закону

Приблизно в 478 р. до н. е. місто Спарта відрядило до Персії військо на чолі з молодим спартанським полководцем Павсанієм. Грецькі міста-держави нещодавно дали відсіч потужному вторгненню персів, і тепер Павсаній у супроводі союзного афінського флоту мав покарати загарбників і відвоювати окуповані острови та прибережні містечка. І афінці, і спартанці дуже поважали Павсанія, бо він зарекомендував себе безстрашним воїном.

Павсаній зі своїм військом напрочуд швидко взяв Кіпр, потім приплив до Геллеспонту, висадився там на малоазійський берег і захопив Візантій (тепер Стамбул). Підкоривши частину Перської імперії, Павсаній почав поводитися ще екстравагантніше. Він з'являвся на людях із напomadженим волоссям і в спадному перському одязі в супроводі охоронців-египтян; улаштовував пишні бенкети, сидячи по-перському і вимагаючи розваг. Павсаній припинив зустрічатися з давніми друзями, а дедалі більше спілкувався з перським царем Ксерксом, перебравши собі стиль і манери цього диктатора.

Очевидно, влада і успіхи Павсанія затьмарили йому розум. Його солдати — афінці і спартанці — спочатку гадали, що це минуща примха: він завжди був схильний до награності. Але коли Павсаній почав публічно зневажати простоту грецьких звичаїв, ображати простих грецьких солдатів, вони вирішили, що він зайшов задалеко. Конкретних свідчень не було, але пішли чутки, що він перекинувся на бік ворога і збирається стати грецьким Ксерксом. Щоб запобігти можливому заколоту, спартанці відсторонили Павсанія від командування і відкликали його додому.

Однак Павсаній і в Спарті продовжував одягатися в перському стилі. Через кілька місяців він своїм коштом найняв трирему і повернувся до Геллеспонту, розповідаючи співвітчизникам, що збирається продовжити боротьбу проти Персії. А насправді в нього були інші плани: зробитися правителем Греції за допомогою самого Ксеркса. Спартанці оголосили його ворогом держави і відрядили корабель для його затримання. Павсаній здався, упевнений, що йому вдасться легко зняти із себе звинувачення в зраді. На суді вплигло, що під час свого командування він раз у раз ображав своїх співвітчизників,

споруджуючи пам'ятники собі, а не на пошану міст, що їхні армії билися разом із ним, як встановлено звичаєм. Проте Павсаній домігся свого: попри підтвердження його численних контактів із ворогом, спартанці відмовилися ув'язнювати чоловіка такого шляхетного роду й відпустили його.

Vene vixit, qui bene latuit. — Добре живе той, хто вміло ховається.

Овідій (бл. 43 р. до н. е. — 18 р. н. е.)

Мудреці [повинні бути] подібними до скринь із подвійним дном: коли хтось, піднявши покривець, зазирне всередину, він не побачить увесь вміст.

Сер Волтер Рені (1554—1618 рр.)

Уважаючи тепер себе недоторканим, Павсаній найняв гінця, щоб доправити листа Ксерксу, а гонець натомість відніс листа спартанській владі. Урядники захотіли дізнатися більше і наказали гінцеві зустрітися з Павсанієм у храмі, де вони могли сховатися за перегородкою та підслухати розмову. Їх шокувало почуте: вони доти не чули, аби таку зневагу до їхніх звичаїв висловлювали так зухвало, ще й зробив це спартанець; вони домовилися відразу ж його заарештувати. Дорогою з храму додому Павсаній якимось чином довідався про те, що сталося. Він кинувся до іншого храму, аби сховатися в ньому, але урядники пішли за ним і оточили храм вартовими. Павсаній відмовився здатися. Не бажаючи силоміць виводити його зі священного храму, урядники й далі тримали його в пастці, доки Павсаній не помер від голоду.

Тлумачення

На перший погляд може здатися, буцімто Павсаній просто полюбив чужу культуру — таке споконвіку трапляється. Йому не до душі був спартанський аскетизм, і він захопився перською схильністю до розкоші й чуттєвої насолоди. Перські шати й парфуми давали йому відчуття звільнення від грецької дисципліни та простоти. Так воно буває, коли люди приймають культуру, у якій не виховувалися змалку. Однак часто до цього приміщується ще щось: люди, які виставляють напоказ свій захват чужою культурою, демонструють зневагу і неприйняття своєї власної. Вони показують свою нову

екзотичну поставу, аби відокремитися від простих людей, які безумовно підкоряються місцевим законам і традиціям, і виразити своє відчуття вищості. В іншому разі вони поводитися б із більшою гідністю та поважали б тих, хто не поділяє їхніх бажань. Їхня потреба настільки драматично демонструвати свою відмінність часто викликає неприязнь у людей, чийй вірі вони кидають виклик, можливо непрямо і тактовно, але однаково це образливо.

Фукідід писав про Павсанія: «Через свою зневагу до законів та імітацію чужинських манер він викликав до себе підозру в тому, що не бажає підкорюватися загальним нормам співжиття». Культури мають норми, що відбивають сторіччя спільних вірувань та ідеалів. І не думайте безкарно кпити з таких речей. Покарання прийде, хоча б через ізоляцію в стані реального безсилля.

Багато з нас, наче Павсаній, чує пісню сирен про екзотичне й чуже. Це бажання повинне мати межі, стримуйте його. Хизуючись своєю насолодою від чужинської ментальності й поведінки, ви насправді демонструєте інше: вашу вищість над оточенням.

КОЛИ МІНЯЮТЬСЯ ВОДИ

Якось Хідр, учитель Муси, звернувся до людей із осторогою. Прийде день, сказав він, коли вся незапасена вода у світі зникне. Потім вода оновиться завдяки іншій, і від неї люди втрачатимуть розум. Тільки один чоловік прислухався до цієї поради. Він набрав води й поніс її в безпечне місце, де й зберігав, чекаючи, коли вода зміниться.

У призначений день водотоки перестали текти, криниці висохли, і чоловік, який слухав і побачив, як це стається, пішов до своєї хованки й пив запасену воду. Коли він побачив зі схованки, що водоспади ожили, то пішов межі синів людських. Чоловік виявив, що зовсім змінилися в людей і думки, і мова, а про минуле й осторогу вони не пам'ятали. Коли він спробував поговорити з ними, то зрозумів, що вони вважають його божевільним, і люди, не розуміючи, ставилися до нього з ворожістю або співчуттям.

Спочатку він не пив нову воду, а щодня ходив пити до своєї схованки. Але зрештою він вирішив пити нову воду, не міг витерпіти самотності, думаючи весь час по-іншому. Напившись нової води, він став таким, як усі. Чоловік забув про воду у своїй схованці, а приятелі вважали його божевільним, що якимось дивом одужав.

«Оповідки дєрвішів», Ідріс Шах, 1967 р.

Дотримання закону

Наприкінці XVI століття в Італії вибухнула бурхлива реакція проти протестантської Реформації. Контрреформація, як її назвали, мала власну інквізицію, покликану викоринити все відхилення від

католицької церкви. Серед жертв був учений Галілео, але ще дужче переслідували домініканця й філософа Томмазо Кампанеллу.

Послідовник матеріалістичного вчення римського філософа Епікура, Кампанелла не вірив ні в чудеса, ні в рай, ні в пекло. Він писав, що Костел поширює цю облуду, щоб панувати над простим людом і тримати його в страху.

Ці ідеї наближалися до атеїзму, а Кампанелла сміливо їх висловлював. 1593 року інквізиція кинула його до в'язниці за єретицтво. Через шість років вирок пом'якшили, і Кампанеллу запроторили до кляштору в Неаполі.

За тих часів Південна Італія належала Іспанії, і в Неаполі Кампанелла приєднався до змови проти загарбників. Він сподівався встановити незалежну республіку на основі власних утопічних ідей. Італійські інквізитори разом з іспанськими колегами знову ув'язнили його. Цього разу його катували, щоб з'ясувати справжню природу його безбожних вірувань: його піддали тортурам *la veglia******, коли нещасного підвішували в позиції сидьма в кількох дюймах над сидінням зі шпичками. Витримувати таку позу було неможливо, і жертва опинялася на шпичках, що розривали її тіло.

Однак за ці роки Кампанелла дещо дізнався про владу. Розуміючи, що його можуть стратити за єретицтво, він змінив свою стратегію: він не зречеться вірувань, але подаватиме їх в іншій формі.

Щоб урятувати собі життя, Кампанелла вдав божевілля. Він переконав інквізиторів, що його вірування були наслідком неконтрольованого розумового розладу. Якийсь час тортури тривали, щоб перевірити, чи Кампанелла не симулює, але в 1603 році вирок замінили на довічне ув'язнення. Перші чотири роки він був прикутий до стіни в підземній темниці. Попри ці умови, він продовжував писати, але став розумнішим і не висловлював свої ідеї відверто.

У книжці «Іспанська монархія» він обстоював ідею, що Іспанія має божественну місію поширити свою могутність по всьому світу, а також давав іспанському королю поради в стилі Мак'явеллі, як цього досягти. Незважаючи на його інтерес до Мак'явеллі, книжка містила ідеї, що суперечили його власним. «Іспанська монархія» насправді була хитрістю, сміливою спробою показати його перехід до ортодоксії. Це спрацювало: 1626 року, через шість років після публікації, Папа, нарешті, звільнив Кампанеллу.

Незабаром після виходу на свободу Кампанелла написав «Переможений атеїзм», книжку, яка напала на вільнодумців, мак'явеллістів, кальвіністів і єретиків усіх мастей. Книжку написано у формі дебатів, де єретики висловлюють свої думки, а їм протиставляються аргументи на користь католицизму. Звичайно, Кампанелла змінився, і книжка це доводить. Але невідомо, чи й справді доводить.

Аргументи єретиків ніколи не звучали з такою силою і свіжістю. Удаючи, ніби подає їхні погляди лише для того, щоб їх розкритикувати, він насправді з дивовижною пристрасною сформулював звинувачення католицизму. Виступаючи від імені іншої сторони, нібито його боку, Кампанелла оперував затертими кліше і плутаними поясненнями. Короткі й промовисті аргументи єретиків здавалися сміливими і щирими. Довжелезні аргументи на захист католицизму були непереконливі й важкі для читання.

Читачі-католики вважали книжку неоднозначною і сумнівною, але не могли назвати її єретичною та жадати, щоб автора повернули до в'язниці. Зрештою, він, захищаючи католицизм, використовував їхні аргументи. Але в наступні роки «Переможений атеїзм» став біблією атеїстів, мак'явеллістів і вільнодумців, які використовували аргументи Кампанелли для захисту власних небезпечних поглядів. Комбінуючи зовнішні прояви конформізму з висловленням власних поглядів у формі, зрозумілій його однодумцям, Кампанелла показав, що засвоїв науку.

Ніколи не заперечуйте думку іншої людини, бо, навіть досягнувши віку Мафусаїла, вам усе одно не вдасться переконати її відмовитися від усіх тих абсурдних речей, у які вона вірить. Краще також не поправляти людей під час розмови, з якими б добрими намірами ви це не робили, бо образити людину легко, але дуже важко, якщо не неможливо, заглидити кривду.

Якщо вас дратують абсурдні зауваження двох співрозмовників, чию розмову ви випадково почули, уявіть собі, ніби ви слухаєте діалог двох дурнів у комедії. *Probatum est******. Якщо людина приходить у світ, вважаючи, що буде всіх учити важливим речам, нехай буде вдячна долі, якщо встигне вернутися на старе сміття.

Артур Шопенгауер (1788—1860 рр.)

Тлумачення

Під загрозою страхітливих переслідувань Кампанелла замислив три стратегічних ходи, які врятували йому життя, звільнили з в'язниці і

дали змогу продовжувати висловлювати свої погляди. Спочатку він симулював божевілья: середньовічне визнання недієздатності як еквівалент нинішнього перекидання провини на батьків. Потім він написав книжку, у якій викладав погляди, прямо протилежні власним. Зрештою, це був найвдаліший хід, він оприлюднив свої ідеї, водночас нібито засуджуючи їх. Це давній, але дієвий трюк: ви вдаєте, ніби незгодні з небезпечними ідеями, але, висловлюючи свою незгоду, надаєте цим ідеям глибини і виразності. Ви ніби погоджуєтеся з панівною ортодоксією, але знавці зрозуміють вашу іронію. Ви захищені.

У суспільстві певні цінності і традиції неunikно втрачають зв'язок із вихідними мотивами й стають репресивними. І обов'язково знайдуться ті, хто повстане проти реакції, плакаючи ідеї, що випереджають свій час. Кампанелла змушений був зрозуміти, що нема рації оприлюднювати небезпечні ідеї, якщо це приносить вам лише страждання і переслідування. Мучеництво нічого не дає: краще жити в жорстокому світі й навіть процвітати в ньому. Тим часом знайдіть спосіб висловити свої ідеї для тих, хто вас розуміє. Не кидайте перли перед свиньми, бо матимете лише клопіт із того.

Я довго не говорив про те, у що вірив, і не вірив у те, що говорив, а якщо колись я скажу правду, то заховаю її за стількома брехнями, що знайти її буде нелегко.

Нікколо Мак'явеллі, з листа до Франческо Івічардіні, 17 травня 1521 р.

Ключі до влади

Ми всі брешемо і приховуємо власні почуття, бо цілком вільне вираження соціально неможливе. Змалку ми вчимося приховувати свої думки, кажучи те, що люди від нас хочуть почути, робимо це обачно, щоб не образити їх. Для більшості це природно: є ідеї й цінності, які люди приймають, і сперечатися безглуздо. Ми віримо в те, що хочемо, але поза домом надягаємо маску.

Проте є люди, які вважають такі обмеження неприпустимим порушенням їхньої свободи, які прагнуть довести вищість своїх цінностей і вірувань. Однак їхні аргументи мало кого переконують, і образених буває набагато більше. Аргументи не працюють, бо більшість людей тримається своїх ідей і цінностей, не замислюючись

над ними. У їхніх віруваннях є великий емоційний складник: насправді вони не хочуть трансформувати спосіб свого мислення, і, коли ви кидаєте їм виклик — чи безпосередньо за допомогою аргументів, чи опосередковано через свою поведінку, — вони ставляться до вас вороже.

МІСТЯНИН І МАНДРІВНИК

«Озирнися, — сказав містянин, — це найбільший ринок у світі». — «Звичайно, ні, — заперечив мандрівник. «Ну, може, не найбільший, — сказав містянин, — але вже напевно найкращий». — «Ви і в цьому помиляєтеся, я можу розповісти вам...»

Мандрівника ховали в присмерку.

Байки, Роберт Луїс Стівенсон (1850—1894 рр.)

Мудрі й розумні люди рано доходять висновку, що можна демонструвати звичаєву поведінку й висловлювати звичаєві ідеї, не вірячи в них. Влада, якої вони завдяки цьому досягають, дає їм змогу думати, як їм заманеться, ділитися цими думками з тими, з ким хочуть, не зазнаючи при цьому ні ізоляції, ні остракізму. Здобувши владу, вони зможуть переконати ширше коло в слушності своїх ідей, роблячи це опосередковано і вдаючись до стратегій Кампанелли — іронії та інсинуацій.

Якби Мак'явеллі мав монарха за учня, то найперше він би йому порадив написати книжку проти мак'явеллізму.

Вольтер (1694—1778 рр.)

Наприкінці XIV століття іспанці почали масово переслідувати євреїв: їх тисячами вбивали, а решту виганяли з країни. Ті, хто залишався в Іспанії, мали перейти в католицтво. Але протягом 300 наступних років іспанці виявили тривожний феномен: багато новонавернених зовні жили як католики, але зберігали юдейські вірування, дотримувалися своєї релігії в приватному житті. Багато хто з цих маранів (від іспанської лайки «маррано», що означала «свиня») домігся високої посади на державній службі, поріднився з великим панством через шлюб, удавав християнську побожність, і раптом на схилі віку виявлявся юдаїстом. (Іспанська інквізиція була покликана дати їм раду.) З роками вони опанували мистецтво лицемірства, виставляючи напоказ розп'яття, роблячи щедрі пожертви церквам і припускаючись

антисемітських зауважень, — і все це для збереження внутрішньої свободи і вірувань.

Марани знали, що в суспільстві головне — зовнішні прояви. І сьогодні те саме. Стратегія проста: наслідувати Кампанеллу, який написав «Переможений атеїзм», імітувати приєднання до більшості, навіть удавати завзятого захисника панівної ортодоксії. Якщо ви будете дотримуватися традицій на людях, нікому не спаде на думку, що в приватному житті ви мислите інакше.

Не обманюйте себе, нібито сьогодні вже нема давньої ортодоксії. Джонас Солк, приміром, гадав, що наука поза політикою і соціальними умовностями. І ось, працюючи над створенням вакцини проти поліомієліту, він порушив усі правила: оприлюднив своє відкриття до демонстрації його науковій спільноті, привласнив собі заслуги розроблення вакцини, не віддавши належне першопрохідцям і зробивши із себе зірку. Людям він, може, подобався, але вчені піддали його осуду. Через неповагу до професійної етики він опинився в ізоляції і витратив багато років, щоб залагодити цю справу, одержати фінансування і налагодити співпрацю.

Бертольт Брехт піддавався переслідуванню сучасної інквізиції — Комісії американського конгресу з розслідування антиамериканської діяльності — і підійшов до цього дуже винахідливо. Протягом Другої світової війни Брехт, з перервами, працював у Голлівуді, а в 1947 році його викликали в Комісію відповісти на запитання з приводу його гаданих симпатій до комуністів. Інші письменники, викликані туди, обрали тактику нападу на членів Комісії і, щоб пробудити до себе симпатію громадськості, поводитися дуже войовничо. А от Брехт, який насправді постійно працював на комуністичну ідею, повівся інакше: він відповідав на питання двозначно, і його відповіді було важко інтерпретувати. Назвімо це стратегією Кампанелли. Брехт навіть прийшов у костюмі — що було рідкістю для нього — і палив сигару під час слухань, знаючи, що сигари є слабкістю одного з комітетників. Справа закінчилася тим, що він зачарував членів Комісії, і його відпустили без покарання.

Брехт переїхав до Східної Німеччини, де на нього чекала інша інквізиція. Там при владі були комуністи, які піддали його п'єси критиці, звинувачуючи письменника в декадентстві та песимізмі. Він з ними не сперечався, а лише поробив косметичні правки в сценарних

планах, щоб не наражатися на їхню критику. Це дало йому змогу зберегти друковані тексти п'єс. В обох випадках зовнішній конформізм давав йому свободу безперешкодно працювати, не міняючи звичного способу мислення. Зрештою, Брехтові вдалося спокійно пережити небезпечні часи в різних країнах за допомогою невеличких ортодоксійних вихилясів і довести, що він сильніший за сили репресії. Владні особи не лише уникають образ Павсанія і Солка, а й навчаються грати розумну лисичку, удаючи рівність із усіма. Такі були розваги шахраїв і політиків протягом сторіч. Такі лідери, як Юлій Цезар і Франклін Делано Рузвельт, подолали свій природний аристократизм, щоб наблизитися до простого люду. Вони проявляли це в незначних жестах, часом символічних, аби показати людям, що поділяють їхні цінності, попри різний соціальний статус.

Логічне продовження такої практики — неоціненна здатність бути всім для всіх. Коли виходите у світ, залиште вдома свої ідеали й цінності та надягніть маску, що найкраще пасує тій групі, у якій ви перебуватимете. Бісмарк це успішно робив роками; траплялися люди, які здогадувалися, що йому треба, але не настільки добре, аби це на щось впливало. Більшість проковтне принаду, бо їй приємно думати, що ви поділяєте її ідеї. Якщо бути обачним, вас не вважатимуть лицеміром, бо люди насправді не знають, що ви хочете. Ніхто не закине вам брак цінностей. Зрозуміло, вони у вас є — ті, які ви поділяєте в їхньому товаристві.

Авторитетна думка: Не давайте святого псам і не розсипайте перлів своїх перед свиньми, щоб вони не потоптали їх ногами своїми, і, обернувшись, щоб не розшматували й вас (*Євангеліє від Матвія, 7:6*).

Образ: чорна вівця. Стадо уникає чорну вівцю, не знаючи напевно, чи належить вона до нього. Вона плентається позаду або блукає неподалік від отари, де її захоплюють і з'їдають вовки. Тримайтеся в стаді — у гурті безпечніше. Відрізняйтеся від нього думками, а не кольором шерсті.

Зворотний бік

Виокремлюватися з гурту варто лише тоді, коли ви вже утвердилися при владі — тоді відмінність від решти показуватиме дистанцію між вами. Президент США Ліндон Джонсон іноді проводив наради, сидячи на унітазі. Оскільки ніхто не міг претендувати на такий «привілей», Джонсон таким чином показував, що йому необов'язково

дотримуватися протоколу та етики. Римський імператор Калігула теж бавився в такі ігри: важливих відвідувачів він приймав, одягнувши жіночу спідню білизну або купальний халат. Іще він зажадав, щоб його коня обрали консулом. Але така поведінка йому не минулася: народ ненавидів Калігулу, і ці його витівки призвели до повалення імператора. Навіть тим, хто досяг вершини влади, краще враховувати думку людей, бо рано чи пізно може знадобитися підтримка народу. Нарешті, завжди є місце для гедзя, людини, яка зневажає традиції й висміює те, що втратило життєздатність у культурі. Наприклад, Оскар Уайльд досяг значного суспільного впливу завдяки такому: він пояснював, що зневажає звичайний перебіг речей, і аудиторія під час публічних читань не лише очікувала, що він її ображатиме, але й вітала це. Утім зауважмо, що ця ексцентричність зруйнувала його долю. Навіть якби життя цього письменника склалося не так трагічно, пам'ятаймо, що він був незвичайний геній: якби не його хист розважати, кпини Уайльда трактували б як образи.

***** У вертикальній позиції (іт.).

***** Перевірено, доведено (лат.).

Закон 39. Скаламутьте воду, щоб упіймати рибку

СУДЖЕННЯ Гнів та емоції стратегічно контрпродуктивні. Вам треба завжди залишатися спокійними і об'єктивними. Але якщо вам вдасться, залишаючись спокійними, розлютити ворогів, ви отримаєте безперечну перевагу. Роздратуйте недругів. Знайдіть шпарину в їхньому марнославстві, через яку їх можна роз'ятрити, — і вони у вас на гачку.

ІТАКІ СІГЕМУНЕ САМ ЗМЕЛЮЄ ЧАЙ

Кіотський сусідай Ітакура Суво-но-камі Сігемуне захоплювався Тядо (чайна церемонія) і зазвичай сам змелював свій чай, засідаючи в суді як суддя. І ось чому. Якось він попросив друга Еікі, торговця чаєм, сказати відверто, що люди думають про нього. «Ну, — сказав Еікі, — вони кажуть, що ви дратуєтеся через тих, хто не може до пуття свідчити, й картаєте їх, і люди бояться, аби ви розглядали їхні справи, тому що встановити правду однаково не вдається».

Я радий, що ви мені це сказали, — відповів Сігемуне, — я й сам тепер бачу, що звик різко розмовляти з людьми, і, звичайно, прості люди й ті, хто не вміє виступати, починають хвилюватися й не можуть викласти свою справу до пуття. Я потурбуюся, щоб надалі такого більше не було». Відтоді він у суді ставив перед собою чайний млинок, а попереду — невеличку сьодзі з васі, і тоді Сігемуне сідав і змелював чай, заспокоюючись у такий спосіб, коли слухав виклад справи. Тепер йому нескладно було

побачити, чи він хвилюється, бо, коли він був спокійний, змелений чай потрібної консистенції сипався рівномірно. Таким чином, судовий розгляд відбувався безсторонньо, і люди верталися із суду задоволеними.

Тядо: японська чайна церемонія. А. Л. Седлер, 1962 р.

Порушення закону

У січні 1809 року Наполеон, збуджений і стривожений, поспішав до Парижа з Іспанії. Його шпигуни й повірники підтверджували чутку, що міністр закордонних справ Талейран разом із міністром поліції Фуше організовували проти нього змову. Відразу після прибуття до столиці шокований імператор викликав до себе міністрів. Щойно вони приїхали, він провів їх до зали нарад, а тоді почав ходити сюди й туди, нарікаючи на те, що якісь змовники гуртуються проти нього, спекулянти обвалюють біржу, законодавці не поспішають здійснювати його політику, а власні міністри підривають його владу.

Поки Наполеон говорив, Талейран із байдужим виглядом слухав, спершись на камін. Дивлячись Талейранові в очі, Наполеон голосно промовив: «Зрада міністрів виявляється тоді, коли вони починають сумніватися». Промовляючи слово «зрада», Наполеон сподівався, що міністр перелякається. Але спокійний Талейран лише усміхнувся у відповідь.

Вигляд підданого, який безтурботно вислуховує звинувачення, які погрожували йому шибеницею, довів Наполеона до краю. Деякі міністри, сказав він, хочуть його смерті, і ще на крок наблизився до Талейрана, який і далі дивився спокійно. Нарешті Наполеон вибухнув. «Ви боягуз, — вигукнув він в обличчя Талейрана, — ганьба вам. У вас немає нічого святого. Ви могли б продати власного батька. Я збагатив вас, а ви прагнете всіляко мені зашкодити». Інші міністри не йняли віри й презиралися, вони досі не бачили безстрашного генерала, завойовника Європи, в такому стані.

«Ви заслуговуєте, щоб вас розбили на друзки, як скло, — продовжував Наполеон і притупнув ногою. — У мене досить влади, щоб зробити це, але я занадто зневажаю вас, щоб бруднитися. Чому я не повісив вас на воротах Тюїльрі? Але час ще є». Наполеон задихався від крику, почервонів, вирячив очі, але вів далі: «Між іншим, ви лайно в шовкових панчохах... А ваша дружина? Чому ви не говорили мені, що

Сан-Карлос її коханець?» — «Мені й на гадку не сплигло, сир, що ця інформація якось вплине на вашу чи мою велич», — спокійно відказав незворушний Талейран. Наполеон вигукнув ще кілька образ і пішов геть. Талейран поволі прошкандибав через кімнату. Слуга подав плащ, а він звернувся до колег-міністрів (усі боялися, що більше ніколи його не побачать) і сказав: «Дуже шкода, панове, що велика людина так поводиться». Попри весь свій гнів, Наполеон не заарештував свого міністра закордонних справ. Він просто звільнив його з посади і заборонив з'являтися при дворі, вважаючи, що для такої людини приниження — достатнє покарання. Невдовзі всі дізналися про те, як імператор утратив контроль над собою і як Талейран принизив його, зберігаючи самовладання і гідність. Сторінку перегорнуто: вперше люди бачили, як великий імператор утратив витримку в складній ситуації. Усі відчули, що йдеться до занепаду. Як згодом казав Талейран: «Це стало початком кінця».

Тлумачення

Це справді був початок кінця. До Ватерлоо залишалось ще шість років, але Наполеон поволі сповзав до поразки, що кристалізувалася в 1812 році після катастрофічного вторгнення до Росії. Перші ознаки цього помітив Талейран, особливо на прикладі ірраціональної війни з Іспанією. Ще 1808 року міністр вирішив, що задля миру в Європі Наполеон має піти. І тому він із Фуше організували змову проти імператора.

Можливо, змова була лише хитрістю, покликаною збити Наполеона з пантелику. Бо важко повірити, буцімто двоє найбільш практичних чоловіків в історії зупиняться у своїй змові на півдорозі. Можливо, вони просто каламутили воду, аби спонукати Наполеона помилитися. І ось усі побачили, як імператор у нападі гніву втрачає самовладання, що дуже зашкодило його іміджу.

Це проблема дразливої реакції. Спочатку це може викликати страх, але тільки в небагатьох. З часом буря вщухає і з'являються інші реакції — збентеження і незручність через втрату крикуном самовладання й обурення через почуте. Спересердя ви вдаєтеся до несправедливих і перебільшених звинувачень. Кілька таких тирад — і люди почнуть рахувати дні до вашого залишення сцени.

Якщо можна, варто обійтися без ворожості... Зовсім зайве розмовляти з людиною зі злістю, демонструвати ненависть словами або своїм виглядом — це небезпечно, нерозумно, безглуздо і вульгарно. Злість і ненависть можна виявляти лише своїми діями. Почуття будуть дієвіші, доки ви не вдаєтеся до інших способів. Укус отруйний лише в холоднокровних тварин.

Артур Шопенгауер (1788—1860 рр.)

Дізнавшись про змову проти нього, у якій узяло участь двоє найважливіших міністрів, Наполеон, звичайно, мав усі підстави для занепокоєння і гніву. Але такою злісною реакцією на людях він лише продемонстрував своє розчарування. Виявити своє розчарування прилюдно означає показати, що ви більше не впливаєте на перебіг подій; це безпорадна дія дитини, яка вдається до істерики, щоб наполягти на своєму. Владна людина ніколи не виявляє таку слабкість. У цій ситуації Наполеон міг зробити інакше: подумати про те, чому двоє високопосадовців повстали проти нього, й вислухати та розпитати їх. Міг би спробувати перетягти їх на свій бік. Міг би навіть спекатися їх, перетворивши ув'язнення або страту на зловісну демонстрацію сили.

Без тирад, без дитячих вибриків, без незручних ефектів післядії — тільки спокійний і рішучий розрив відносин.

Пам'ятайте: напади гніву не лякають і не стимулюють лояльність. Вони лише викликають сумніви щодо вашої сили. Демонстрація слабкості, бурхливі емоції — провісники падіння владної особи.

Дотримання закону

Наприкінці 1920-х років Хайле Селассіє майже забезпечив собі цілковитий контроль над Ефіопією, яка, на його думку, потребувала сильного і об'єднаного керівництва. Як регент імператриці Заудіту (пасербиці покійної королеви) і претендент на трон, Селассіє витратив кілька років на послаблення влади різних ефіопських воєначальників. На його шляху залишалась одна перешкода: імператриця та її чоловік Рас Гугса. Селассіє знав, що королівське подружжя ненавидить його і хоче позбутися, і тому, щоб припинити їхню змову, він призначив Гугсу губернатором північної провінції Бегемедер, змусивши його поїхати зі столиці, де жила імператриця.

Протягом кількох років Ґугса вдавав лояльного адміністратора. Але Селассіє йому не довіряв, бо знав, що Ґугса та імператриця хочуть помститися. Час минав, але Ґугса нічим себе не виявляв, і шанси змови лише зростали. Селассіє знав, що треба робити: виманити Ґугсу й змусити його діяти, не завершивши приготування.

МАВПА І ОСА

Мавпа жувала стиглу грушу, а їй докучала настирлива оса, яка неодмінно хотіла отримати свою частку. Вона спершу лякала мавпу, щоб та негайно задовольнила її вимогу, а потім просто примостилася на плід, але мавпа її відігнала. Уїдлива оса почала лаятись; використавши весь арсенал образ, які мавпа спокійно слухала, оса так роз'ятрилася, що, забувши про покарання, підлетіла до морди мавпи та вжалила її з такою люттю, що не змогла витягти жало й відірвалася від мавпи, залишивши його в рані, але й прирікши себе на смерть більш болісну, ніж укус, отриманий мавпою.

Байки, Джонатан Берч (1783—1847 рр.)

Протягом кількох років північне плем'я азебу ґалла вело повстанську боротьбу з офіційною владою, грабуючи місцеві села і відмовляючись платити податки. Селассіє не протидіяв повстанцям, даючи їм змогу зміцнитися. Нарешті, 1929 року він наказав Расу Ґугсі повести армію проти повстанців. Ґугса погодився, але подумки обурювався, бо не мав претензій до азебу ґалла, а наказ боротися з ними вражав його гордість. Він не міг не виконати наказ, але, збираючи армію, почав поширювати огидні чутки, начебто Селассіє планує покатоличити країну та перетворити її на колонію Італії. Армія Ґугса росла, і деякі племена, звідки походили солдати, потай домовилися повстати проти Селассіє. У березні 1930 року величезна армія чисельністю 35 000 солдатів рушила, але не на азебу ґалла, а на південь — до столиці Аддис-Абеби. Упевнено спираючись на свою потугу, Ґугса відверто очолив священну війну проти Селассіє, щоб його повалити і повернути країну справжнім християнам.

Він не помітив приготованої пастки. Перш ніж наказати Ґугсі воювати з азебу ґалла, Селассіє підстрахувався, забезпечивши собі підтримку ефіопської церкви. Ще до повстання він підкупив кількох основних союзників Ґугси, аби ті не брали участі в битві. Коли повстанська армія рушила на південь, з'явилися літаки, що скидали летючки, у яких ішлося про те, що церковні ієрархи визнали Селассіє реальним християнським лідером Ефіопії й піддали екскомунікації Ґугсу за розпалювання громадянської війни. Летючки значно зменшили запал

учасників священної війни. І коли вже мала розпочатися битва, а обіцяна Гугсі підтримка союзників не з'явилася, солдати почали тікати чи переходити на інший бік.

Коли почався бій, повстанська армія швидко розпалася. Рас Гугса відмовився здатися й поліг у бою. Імператриця з розпуки через смерть чоловіка померла через кілька днів. 30 квітня Селассіє офіційно проголосив себе імператором Ефіопії.

Тлумачення

Хайле Селассіє завжди дивився на кілька ходів уперед. Він знав, що, коли дозволити Расу Гугсі визначити час і місце повстання, небезпека буде набагато більшою, ніж якщо змусити його діяти за планом Селассіє. Тож він спровокував його на заколот, натиснувши на його гідність: він наказав йому воювати проти тих, із ким Гугса не сварився, від імені людини, яку ненавидів. Продумавши все наперед, Селассіє подбав про те, щоб повстання Гугси зійшло нанівець, і тоді можна буде покінчити з двома останніми ворогами.

Квінтесенція цього закону: коли води тихі, у ваших опонентів є час і простір, щоб змовлятися проти вас на свій розсуд. Тож скаламутьте воду, змусьте рибку спливати до поверхні — нехай ваші супротивники діють без підготовки, а ви перехопіть ініціативу. Для цього найкраще грати на неконтрольованих емоціях: гордості, марнославстві, любові, ненависті. Щойно вода скаламутиться, дрібна рибка мусить вхопити принаду. Що більше ваші суперники зляться, то більше втрачають самовладання і, врешті-решт, потрапляють у вашу водокручу та гинуть.

Суверенові не личить піднімати військо зі злості й роздратування, вождь не повинен починати війну через гнів.

Сунь-цзи, IV ст. до н. е.

ВЕРХОВНИЙ ЖРЕЦЬ ЯМА

У Кінью, офіцера другого рангу, був брат, верховний жрець Ріогаку, людина з украй нестерпним характером. Поруч із його монастирем росло височезне кропивне дерево, через що люди почали називати його — верховний жрець Кропивне Дерево. «Це обурливе прізвисько, — сказав верховний жрець і зрубав дерево. Залишився пень, і тепер люди називали його Верховний Жрець Пень. Ріогаку роздратувався ще більше, викопав пень і викинув його геть, але потому залишилася яма. І тепер люди його називали Верховний Жрець Яма.

Ключі до влади

Злостивці закінчують тим, що стають посміховиськом, бо їхня реакція здається несумірною тому, що її викликало. Вони все сприймають надто серйозно, перебільшуючи образу. У них надмірна чутливість до дрібниць, і смішно, як вони усе сприймають на свій карб. Ще комічніша їхня переконаність у тому, що спалахи гніву свідчать про їхню силу. А насправді все навпаки: дражливість — не сила, а безпорадність. Своїми зривами людей можна вразити лише на деякий час, але, врешті, до вас просто втраять повагу. Вони починають розуміти, що людину з таким самовладанням легко вивести на слизьке. Справа не в погамуванні гніву чи емоційних реакцій, бо репресії нас виснажують і спонукують до дивацтв. Ліпше змінити перспективу. Слід зрозуміти, що в соціальній царині або у владних іграх нема нічого особистого.

Кожен потрапляє до ланцюга подій, що передують нинішньому моменту. Злість виростає з проблем у дитинстві, з проблем наших батьків, які тягнуться з їхнього дитинства тощо. Коріння нашого гніву також у взаєминах із оточенням, в акумульованих розчаруваннях і душевних болях. Часто-густо якась особа здається нам причиною нашого гніву, але все набагато складніше й виходить за межі дій тієї особи. Якщо людина вихлюпує на вас свій гнів (і вам здається, що він непропорційний вашим діям), нагадайте собі, що їй ідеться не лише про вас — не втішайте такою думкою. Причина набагато ширша, вкорінена в минулому, охоплює багато прикрощів, які годі зрозуміти. Сприймайте це не як вихватку проти вас, а як емоційний сплеск прихованої сили, спробу контролювати або покарати вас у вигляді вражених почуттів чи гніву.

Зміна перспективи дасть вам змогу грати у владні ігри прозоріше та енергійніше. Замість того щоб викликати надмірну емоційну реакцію оточення, ліпше використати втрату ним самовладання.

Під час важливої битви у Війні трьох королівств у III ст. до н. е. радники командувача Цао Цао виявили документи, що підтверджували змову деяких генералів із ворогом, і запропонували заарештувати їх і стратити. Натомість він наказав спалити документи і забути про все.

Якби він у критичний момент битви переймався цим і позивав до суду, то це йому ж діалося б ознаки: гнів привернув би увагу до зради генералів, що вплинуло б на бойовий дух війська. Правосуддя могло почекати: він потім дасть їм раду. Цао Цао зберіг самовладання і вирішив правильно.

Порівняйте це з реакцією Наполеона на Талейрана: замість того щоб переходити до особистих порохунків, імператорові варто було чинити так, як Цао Цао, ретельно зваживши наслідки свого вчинку.

Сильнішою відповіддю було б проігнорувати Талейрана або поступово перетягти його на свій бік і покарати пізніше.

Злість лише обмежує наш вибір, а влада не може розвиватися без вибору. Щойно навчитеся не брати все близько до серця і контролювати емоційну реакцію, ви здобудете безмежну владу: тепер можна пограти на емоційних реакціях інших людей. Підштовхніть невпевнених до дії, беручи під сумнів їхню мужність і спокушаючи перспективою легкої перемоги. Робіть, як Гудіні, коли йому кинув виклик менш успішний ілюзіоніст Клеппіні: виявіть очевидну слабкість (Гудіні не перешкоджав Клеппіні викрасти комбінацію для пари наручників), щоб спровокувати опонента. Відтак ви зможете легко з ним упоратись. Із самовпевненими також удавайте слабкість, щоб вони почали діяти похапцем.

Сунь Бін, стратег королівства Ци і відданий учень Сунь-цзи, якимсь вів своє військо проти армій Вей, які були удвічі чисельніші.

«Позасвічуймо 100 000 ліхтарів, коли наша армія ввійде до уділу Вей, — запропонував Сунь Бін, — 50 000 — наступного дня, і тільки 30 000 — на третій день». На третій день генерал армії Вей вигукнув: «Я знав, що воїни Ци — боягузи, не минуло й трьох днів, як більше ніж половина з них повтікала!» І ось генерал, залишивши позаду неповоротку важкоозброєну піхоту, вирішив скористатися моментом і наскочити на табір Ци легкоозброєними загонами. Військо Сунь Біня відступило, заманивши армію вейців до тісного проходу, а там заскочило їх зненацька й знищило. Генерал уділу Вей загинув, його армію розгромлено, а Сунь Бін легко добив залишки війська.

І насамкінець: найкраща реакція на ворога з гарячою головою — відсутність реакції. Дотримуйтеся тактики Талейрана: ніщо так не викликає лють у шаленця, як опонент, який не втрачає самовладання. Якщо вам вигідно вивести людей із рівноваги, оберіть позу байдужого

аристократа. І запальник спрацює. Ви здобудете кілька перемог відразу, і найперша з них та, що емоційній реакції ваших опонентів ви протиставили гідність і самовладання.

Образ: рибний ставок. Вода чиста, плесо тихе, риbam гарно під поверхнею. Збийте хвилю — риба спливе. Ще сильніше збурте воду — і вона розіллється, підніметься до самої поверхні й почне хапати все поблизу, не оминаючи свіжої принади на гачку.

Авторитетна думка: Якщо ваш опонент гарячковий, спробуйте роздратувати його. Якщо він пихатий, розворушіть його его... Той, хто навчився маніпулювати ворогом, створить ситуацію, у якій той почне діяти, він заманює ворога чимось невідпорним. Він не дає ворогові зупинитися, тримаючи перед ним принаду, а тоді нападає на нього з добірним військом (*Сунь-цзи, IV ст. до н. е.*).

Зворотний бік

Грати на людських емоціях слід обережно. Спочатку вивчіть ворога: деяку рибу краще залишити на дні ставка.

Правителі міста Тир, столиці стародавньої Фінікії, були переконані, що їм вдасться дати відсіч Олександрові Македонському, завойовникові Сходу, який досі не чіпав їхнє місто, надійно захищене водою. Вони вирядили до Олександра послів сказати, що визнають його імператором, але не пустять до Тира ні його, ні його військо. Звичайно, це розлютило Олександра, і він розпочав облогу. Місто трималося чотири місяці, і Олександр, нарешті, вирішив, що справа не варта заходу, і ліпше домовитися з мешканцями Тира. Але вони, впевнені, що Олександр уже їм не страшний, відмовилися від переговорів і вбили його послів.

Олександр ошаленів. Тепер йому було байдуже, скільки триватиме облога і скільки для неї потрібно війська: у нього були ресурси, і він піде на все. Олександр розпочав потужний штурм, узяв Тир за кілька днів, обернув його на попіл, а містян продав у рабство.

Можна спокушати владних людей, утягуючи їх у свою гру й розпорошуючи їхні сили, як учинив Сунь Бін, але випробуйте спочатку воду. Знайдіть у ворожій силі слабку ланку. Якщо вороги безмірно сильні, то внаслідок провокації ви нічого не виграєте й

можете все втратити. Ретельно вибирайте, кого принаджувати, і не розтривожуйте акул.

І насамкінець: буває, що добре розрахований у часі спалах гніву може дати вам користь, але його слід добре підготувати. А тоді ви вже точно визначите, як і проти кого його застосовувати. Не розбурхуйте реакції, що можуть згодом вам зашкодити. Але не користуйтеся громовицями надто часто, аби вони здавалися більш страхітливими і дієвими.

Зрежисовані вони чи ні, але надто часті напади гніву втрачають свою силу.

Закон 40. Нехтуйте безкоштовним ланчем

СУДЖЕННЯ Усе, що пропонують задарма, — небезпечне: зазвичай за цим криється або трюк, або приховане зобов'язання. За все вартісне варто платити самому. Оплачуючи самотійно, ви тримаєтеся подалі від віддяки, провини і обману. Варто також сплачувати повну ціну: викрутаси недоречні, коли йдеться про досконалість. Не шкодуйте грошей, бо щедрість є ознакою влади і притягальною силою для неї.

ЗАРИТИЙ СКАРБ

Багато недоуків у містах мріють знайти заритий скарб і розбагатіти. У Магрибі багато берберських «студентів», які не бажають традиційними способами заробляти собі на життя. Вони звертаються до заможних людей із документами з пошарпаними берегами і текстом, написаним не по-арабському, або з нібито перекладом документа, написаного власником скарбу, у якому вказано, де знайти схованку. У такий спосіб вони хочуть одержати від багатіїв кошти на віднайдення скарбу. Вряди-годи такі мисливці за скарбами надають якусь дивну інформацію або роблять дивовижні магичні трюки, аби обдурити людей і змусити повірити ще й в інші їхні заяви, хоча насправді вони й гадки не мають ні про яку магію...

Оповідки про полювання на скарби не мають наукового обґрунтування і не містять фактичної інформації. Слід зрозуміти, що, хоча скарби іноді справді знаходять, стається це рідко і випадково, а не в результаті систематичних пошуків. Тим людям, яких уводять в оману, слід шукати порятунку в Бога від нездатності самотійно заробляти і пов'язаних із цим лінощів. Їм не слід перейматися абсурдними й брехливими історіями.

Ібн Хальдун. Мукаддима (1332—1406 рр.)

Гроші та влада

У царині влади про все судять на підставі вартості, і все має ціну. Дармовиця і будь-що за зниженою ціною завжди спричиняють психологічні ускладнення: ви — боржник, відчуваєте непевність тощо. Сильні рано навчаються захищати свої найцінніші ресурси: незалежність і простір для маневру. Сплачуючи повну ціну, вони звільняються від небезпечних зобов'язань і тривоги.

Відкритість і гнучкість із грошима навчають іще й тому, скільки коштує стратегічна щедрість, варіація давнього трюку «з даванням, коли збираєтеся відібрати». Даруючи щось, ви до чогось отримувача зобов'язуєте. Щедрість пом'якшує людей перед початком обману. Здобувши славу ліберала, ви завойовуєте захоплення людей, відвертаючи їхню увагу від своїх владних ігор. Стратегічно витрачаючи своє багатство, ви причаровуєте царедворців, даючи їм насолоду і набуваючи цінних союзників.

Подивіться на всіх цих маніпуляторів владою: на Цезарів, на королів Єлизавет, на Мікеланджело, на Медічі: жебраків серед них немає. Для своїх афер гроші циндрять навіть великі шахраї. Жмикрутство непривабливе; беручись зваблювати, Казанова не шкодував ні себе, ні свою калитку. Сильні розуміють, що гроші мають психологічний заряд і є джерелом увічливості та комунікабельності. Гуманний бік грошей вони перетворюють на зброю у своєму арсеналі.

На кожного, здатного маніпулювати за допомогою грошей, припадають тисячі зациклених на руйнівних відмовах витратити гроші творчо і стратегічно. Такі люди — протилежний полюс для владоможців, і вам слід навчитися розпізнавати їх, аби уникнути їхнього отруйного впливу або якось використати їхню негнучкість.

Ненажерлива риба. Ненажерливих риб гуманний бік грошей не цікавить. Їх цікавить лише балансний звіт. Інших вони трактують як пішаків або перешкоди на шляху до багатства, вони зневажають людські почуття і відвертають від себе цінних союзників. Ніхто не хоче працювати з ненажерною рибою, і з роками вона опиняється в ізоляції, яка веде до загибелі.

Ненажерливі риби — це і хліб, і масло для шахраїв: зваблені принадою легких грошей, вони заковтують гачок, волосінь і грузило. Їх легко обдурити, бо вони багато часу переймаються лічбою (не людьми), не беручи до уваги психологію людей, передусім власну. Уникайте їх, перш ніж вони почнуть вас експлуатувати, або грайте на їхній ненажерливості, аби мати з того зиск.

Демон торгу. Владоможці судять про все за вартістю не лише грошей, але й часу, чеснот, душевного спокою. А демони торгу на це нездатні. Марнуючи цінний час на знаходження вигідних афер, вони постійно переймаються тим, де є дешевша пропозиція. Крім того, придбаний зі знижкою предмет афери часто вже був у вжитку й потребує дорогого ремонту або потребуватиме заміни вдвічі швидше, ніж дорожчий аналог. У вартість такої афери входять не тільки гроші (її ціна оманлива), але й час і душевний спокій, і це знеохочує нормальних людей, а от для демона торгу — це самоціль.

Подібні люди, здавалося б, можуть заподіяти шкоду лише самим собі, але їхнє ставлення заразне. Якщо ви їм не опиратиметеся, вони заразять вас почуттям непевності. Не сперечайтесь з ними і не намагайтесь їх змінити. Просто подумки порахуйте, додавши час, душевний спокій, іще й витрати на нерациональний пошук такої афери.

СКНАРА

Скнара придумав, як забезпечити своє майно: він усе продав і купив собі зливоч золота, який сховав у ямі та раз у раз ходив перевіряти, чи все на місці. Це викликало цікавість одного робітника, який запідозрив, що там скарб, тож, коли хазяїн не бачив, подався до ями та вкрав, що там лежало. Коли скнара повернувся й побачив, що в ямі порожньо, то почав ридати і рвати на собі волосся. Сусіда побачив такий незвичний його розпач, розпитав про причину й сказав: «Не бідкайся — візьми камінь і поклади його на те саме місце, і думай, що це твій зливоч золота, бо оскільки ти ніколи й не надіявся якось його використати, то тобі буде однаково, що лежить у ямі — камінь чи зливоч».

Вартість грошей не в їх накопиченні, а в їх використанні.

*Байки, Езоп***** VI ст. до н. е.*

Садист. Фінансові садисти грають у порочні владні ігри з грошима як інструментом для утвердження своєї влади. Вони можуть, наприклад, зволікати з поверненням боргу, обіцяючи, що чек надіслано поштою. Якщо вони вас наймають, то геть у все втручаються, допікаючи вам. Схоже, садисти думають, що коли вони платять за щось, то мають право мучити і ображати продавця. У ставленні до грошей вони не виявляють куртуазності. Якщо вам не пощастило і ви зв'язалися з

такими людьми, то на перспективу краще зазнати збитків, ніж стати учасником їхніх деструктивних владних ігор.

Нерозбірливий давач. Щедрість виконує певну функцію при владі: приваблює людей, пом'якшує та робить їх союзниками. Але її слід використовувати стратегічно, з певною метою. З другого боку, нерозбірливі давачі щедрі, бо хочуть, щоб усі їх любили і захоплювалися ними. Їхня щедрість така нерозбірлива і жалюгідна, що не досягає бажаної мети: якщо дають усім, одержувач не відчуває себе особливим. Хоч нібито й привабливо стати нерозбірливим давачем, такі люди завжди обтяжуватимуть вас своїми ненаситними емоційними потребами.

Порушення закону

Порушення 1

Після того як Франсіско Пісарро 1532 року завоював Перу, золото імперії інків потекло до Іспанії, і іспанці всіх станів почали мріяти про миттєве збагачення в Новому Світі. Незабаром поширилася розповідь про індіанського вождя на сході Перу, який раз на рік, здійснюючи ритуал, укривав себе золотим пилом і пірнав в озеро. Невдовзі люди трансформували *Ель Дорадо* (золотий чоловік) у назву імперії Ельдорадо, багатшу за імперію інків, у якій вулиці міст були вистелені, а будинки інкрустовані золотом. Оповіді не здавалися неймовірними, бо вождь, який марнував золотий пісок, що змивався в озері, напевно правив золотою імперією. Незабаром іспанці шукали Ельдорадо по всій північній частині Південної Америки.

У японців є приповідка: «Нема нічого дорожчого, ніж те, що дають задарма».

Міцухіро Мацумото, «Значення тиші», 1988 р.

У лютому 1541 року найчисленніша на той час експедиція під проводом брата Пісарро Гонсало вийшла з еквадорського міста Кіто. 340 іспанців у пишних обладунках і барвистих шовках рушили на схід у супроводі 4000 індіанців, які несли провіант і служили розвідниками, 4000 свиней, десятків лам і приблизно тисячі собак. Однак незабаром експедиція потрапила під ливний дощ, через що згнили вози і

зіпсувалися харчі. Тим часом Гонсало Пісарро розпитував зустрічних індіанців і тих, хто нібито приховував інформацію або навіть не чув про казкове королівство, він катував і згодовував своїм псам. Чутки про кровожерність іспанців хутко поширилися серед індіанців, які швидко збагнули, що єдиний спосіб уникнути гніву Гонсало — це вигадувати байки про Ельдорадо, скеровуючи експедицію якомога далі. Тож, виконуючи вказівки індіанців, Гонсало і його військо дедалі більше заглиблювалися в джунглі.

ГРОШІ

Юсуф ібн-Джафар ель-Амуді брав плату, часом дуже високу, з тих, хто приходив до нього вчитися. Відомий законник, який побував у нього, сказав: «Я вражений і в захваті від вашого навчання, я переконаний, що ви правильно напучуєте своїх учнів. Але брати гроші за науку, за нашою традицією, не можна. Крім того, це можуть хибно витлумачити».

Ель-Амуді відповів: «Я ніколи не продавав знання. На землі не вистачить грошей, щоб заплатити за мої знання. Щодо хибних тлумачень, то відмова від плати не зупинить моїх учнів, бо вони собі знайдуть інший об'єкт. Вам ліпше знати, що людина, яка бере гроші, може бути, а може й не бути ласою до них. Але людина, яка взагалі нічого не бере, викликає найсильніші підозри в тому, що вона краде в учня його душу. Може виявитися, що люди, які кажуть: «Я не беру нічого», насправді забирають волю своєї жертви.

«Поверхнева проба», Ідріс Шах, 1970 р.

Шукачі скарбів занепали духом. Однострої обносилися, обладунки зіржавіли й воїни їх викинули, взуття стопталосся, й люди йшли босоніж, раби-індіанці або повмирили, або повтікали; усе їстівне з'їли — і свиней, і собак, і лам. Тепер харчувалися корінням і плодами. Зрозумівши, що так далі не можна, Пісарро вирішив ризикнутипливти далі річкою; для цього з гнилого дерева спорудили баржу. Але плавання зрадливою річкою Напо виявилось не легшим. Гонсало отаборився біля берега й вислав на баржі розвідників на пошуки індіанських селищ, де могла бути їжа. Він довго чекав на їхнє повернення, а тоді зрозумів, що вони вирішили дезертувати й самі попливли річкою далі.

Дощ не вщухав. Люди Гонсало забули про Ельдорадо і мріяли лише про повернення в Кіто. Нарешті, у серпні 1542 року трохи більше за сотню членів експедиції, яка на початку налічувала тисячі учасників, повернулися назад. Мешканцям Кіто здавалося, що вони повернулися з пекла: загорнуті в лахміття і шкури, вкриті виразками, змарнілі до

невпізнання. За півтора року експедиція пододала величезним колом пішки понад дві тисячі миль. Великі суми грошей, вкладені в експедицію, не дали нічого — ні Ельдорадо, ні золота.

Тлумачення

Навіть після провалу Гонсало Пісарро іспанці споряджали одну за одною експедиції в пошуках Ельдорадо. І, подібно до Пісарро, конкістадори спалювали й грабували села, катували індіанців, бідували, але золото залишалося марою. Змарновано чимало, але, попри безнадійні пошуки, фантазія вабила не одного шукайбиду. Пошуки Ельдорадо забирали мільйони життів іспанців та індіанців, а також спричинилися до руїни Іспанської імперії. Золото стало обсецією іспанців. Золото, яке поверталось до Іспанії, а його було багатенько, реінвестувалося в нові експедиції або в купівлю предметів розкоші, а не в сільське господарство чи якесь виробництво. Цілі іспанські міста порожніли, бо чоловіки рушали на пошуки золота. Ферми занепадали, армія не мала рекрутів для європейських війн. До кінця XVII століття країна втратила половину населення, лише в Мадриді кількість мешканців зменшилася з 400 000 до 150 000. Усі ці роки економіка країни занепадала, від чого Іспанія так ніколи й не оговталася.

Влада вимагає самодисципліни. Перспектива багатства, особливо раптового і легкого для заволодіння, руйнівна для почуттів.

Скоробагатьки вважають, буцімто ще є куди багатіти. Дармовий ланч, гроші, що просяться до рук, ось-ось стануть реальністю.

У такій омані грошолюби нехтують усім, на чому тримається влада: самоконтроль, добра воля оточення тощо. Зрозумійте: зміни майнового стану швидко не відбуваються, за винятком смерті. Раптове збагачення рідко буває довговічним, бо не має солідних підстав. Нехай грошолюбство не виманить вас із надійної та міцної фортеці реальної влади. Зробіть владу своєю метою, і гроші самі знайдуть до вас дорогу. Залиште Ельдорадо простакам і дурням.

ЧОЛОВІК, ЯКИЙ ЛЮБИВ ГРОШІ БІЛЬШЕ, НІЖ ЖИТТЯ

Жив колись старий дроворуб, який майже щодня ходив у гори рубати дерева. Казали, що старий був скнарою, який накопичував срібло, доки воно ставало золотом, а золотом він любив понад усе.

Якось тигр із хащі кинувся на нього, і хоч старий намагався втекти, але дарма — тигр поніс його в пащі.

Син дроворуба побачив, що батько в небезпеці, і побіг його рятувати. У нього був довгий ніж і він біг швидше за тигра, який ніс старого, а тому скоро перестрів його. Батько не дуже постраждав, бо тигр тримав його за одягу. Коли старий дроворуб побачив, що син збирається вгородити ножа у звіра, він занепокоєно закричав: «Не зіпсуй тигрову шкуру! Якщо ти його вб'єш, не продірявивши шкуру, нам за неї заплатять багато срібла! Вбий так, щоб нічого не зіпсувати».

Доки син вислуховував настанови батька, тигр, несучи батька, чкурнув у хащу, де хлопець не міг його дістати, і в хащі звір убив старого.

«Китайська байка», Різні байки з усіх усюд, за ред. Діани ді Пріма, 1960 р.

Порушення закону 2

На початку XVIII століття ніхто в англійському суспільстві не міг зрівнятися за статусом з герцогом і герцогинею Мальборо. Герцога, який провів успішну військову кампанію проти Франції, вважали першим стратегом і генералом Європи. Його дружина, герцогиня, після багатьох маневрів утвердилася як фаворитка королеви Анни, яка правила Англією з 1702 року. 1704 року герцог тріумфував у битві під Бленімом і став героєм Англії, і королева нагородила його великим наділом землі у Вудстоку й грошима на будівництво палацу. Герцог назвав заплановану будівлю Бленімським палацом і запросив архітектором молодого Джона Венбре, який був типовою ренесансною людиною — драматургом і архітектором. Будівництво почали влітку 1705 року з великою помпезністю і чималими надіями.

Венбре трактував архітектуру як драматург. Його палац мав стати пам'ятником величі й сили Мальборо. Тут мали бути штучні озера, монументальні мости, вишукані сади та інші фантастичні деталі. Герцогині, однак, не подобалося все з першого дня: на її думку, Венбре просто марнував гроші; вона хотіла чимшвидше завершити палац. Герцогиня не давала спокою Венбре та його будівельникам із приводу кожної деталі. Вона переймалася всіма дрібницями, рахувала кожний пенс, хоча за Бленім платила держава. Зрештою, її буркотіння допекло королеві Анні, і в 1711 році вона наказала герцогині звільнити апартаменти в королівському палаці. Забираючись звідти (герцогиня дуже нервувала через утрату посади і королівської платні), герцогиня винесла з апартаментів геть усе, аж до мосяжних дверних ручок.

Протягом наступного десятиріччя робота в Бленімі то припинялася, то поновлювалася, бо ставало дедалі важче отримувати кошти зі скарбниці. Герцогиня гадала, що Венбре пустить її на жебри. Вона чіплялася до кожного воза з камінням і бушеля вапна, рахувала кожен ярд металевої огорожі й кожен фут шалювання, шпетила марнотратних будівельників, підрядників, сюрвеєрів. Старий і німецький Мальборо хотів лишень оселитися в палаці й доживати в ньому віку, але проект загруз у нескінченних позовах, будівельники позивалися з герцогинею через платню, а герцогиня позивала до суду архітектора. У розпал цієї ворохобні герцог помер. Він так ніколи і не провів жодного дня в улюбленому Бленімі.

Після смерті Мальборо його майно оцінили на понад 2 мільйони фунтів — більше ніж достатньо для завершення будівництва палацу. Але герцогиня не вгавала: вона затримувала платню Венбре й будівельникам і, врешті, звільнила архітектора. Його наступник завершив спорудження Бленіма за кілька років, не відхиляючись від його проекту. Венбре помер 1726 року, вигнаний із палацу герцогинею і позбавлений права навіть оглянути своє найбільше творіння. Бленім розпочав новий напрям в архітектурі, ставши для свого творця двадцятьма двома роками кошмару.

Тлумачення

Герцогині Мальборо гроші давали можливість бавитись у садистські владні ігри. Втрату грошей вона трактувала як символ втрати влади. У своєму потворному ставленні до Венбре вона пішла ще далі: перед нею був великий митець, і вона заздрила його хисту і славі, якій не могла зашкодити. У неї не було його талантів, але були гроші, щоб мучити і ображати його через дрібниці, аби зламати йому життя. Проте цей тип садизму має свою підступну ціну. Через нього будівництво, заплановане на 10 років, тривало двадцять. Він отруїв взаємини герцогині з оточенням, спричинив її відсторонення від двору, завдав великого болю герцогові (який хотів лише мирно жити в Бленімі), породив судову тяганину і забрав роки життя Венбре. Але останнє слово залишилося за наступниками: Венбре визнали генієм, а герцогиню запам'ятали як скупендру.

Владні люди повинні мати велич духу й уникати дріб'язковості. А гроші — це царина, у якій виявляються або велич, або дріб'язковість. Тож витрачайте гроші вільно і створюйте репутацію щедрої людини, що згодом принесе вам великі дивіденди. Нехай фінансові деталі не заступають вам ширшу картину того, як вас сприймає оточення. Розчарування людей потім дасться вам узнаки. І якщо захочете втрутитися в роботу творчих людей, які працюють на вас, то принаймні платіть їм як слід. Вони за гроші краще коритимуться, ніж тоді, коли ви демонструватимете їм свою владу.

ПРО МОЙСЕЯ І ФАРАОНА

В історіях пророків написано, що Мойсей був посланий до фараона з багатьма чудесами, дивами і нагородами. Для столу фараона щодня доправляли 4000 овець, 400 корів, 200 верблюдів і відповідну кількість курей, риби, напоїв, смаженини, солодоців тощо. І щодня за його столом їли всі єгиптяни і все єгипетське військо. 400 років він претендував на божественність і ніколи не припиняв постачати цю їжу.

Коли Мойсей молився, то промовляв: «Боже, знищ фараона!», а Бог відповів на його молитву, сказавши: «Я покараю його у воді, і передам багатство його і його війська тобі й твоєму народу». Після цієї обіцянки минуло кілька років, і фараон, приречений на загибель, продовжував жити в усій своїй величі.

Мойсей із нетерпінням чекав, що Бог швидко скарає фараона, і в нього уривався терпець. Тож він постував сорок днів і рушив на гору Синай і під час зустрічі з Богом сказав: «Боже, ти ж обіцяв, що знищиш фараона, а він і досі вдовольняє свої забаганки й блюзнірствує. Тож коли ти скараєш його?»

І пролунав голос Істинного, який сказав: «Мойсею, ти хочеш, щоб я чимшвидше скарав фараона, але тисячу тисяч моїх слуг хочуть, щоб я цього не робив, бо їм перепадає від його щедрості і вони тішаться спокоєм за його правління. Я присягаюся своєю силою, що, доки він дає достатньо їжі й підтримує мої творіння, я не знищу його».

Мойсей запитав: «А коли ж ти виконаєш свою обіцянку?» — «Я виконаю свою обіцянку, коли він не даватиме моїм творінням харчів. Щойно він почне зменшувати блага для людей, — знай, що його час добігає кінця».

І сталося, що якийсь фараон сказав Гаманові: «Мойсей зібрав синів Ізраїлю навколо себе, і це нас турбує. Ми не знаємо, що він замислив. Нам треба тримати сховища наповненими, щоб не залишитися без запасів. Тож нам треба удвічі зменшити щоденний раціон, а заощаджені харчі відправляти до сховища». Тепер використовували на 2000 овець, 200 корів і 100 верблюдів менше, а потім урізали раціон кожні два або три дні. Мойсей зрозумів тоді, що незабаром справдиться обіцянка Істинного, бо надмірна економія — ознака занепаду. Знавці традицій кажуть, що в день, коли фараон утопився, на кухні зарізали лише двох овець. Немає нічого кращого за щедрість... Якщо людина багата і бажає без припису володаря поводитися як пан, якщо хоче, щоб люди схилилися перед нею, як перед господом і паном, то нехай щодня збирає всіх за стіл. Усі, хто уславився у світі, домоглися цього завдяки своїй гостинності, а скнар і ненажер зневажають в обох світах.

Дотримання закону 1

П'єтро Аретіно, син простого шевця, дуже швидко придбав славу автора дошкульних сатир. Але, як і кожному митцеві Відродження, йому потрібен був патрон, який забезпечив би йому пристойне життя і не втручався б у його роботу. У 1528 році Аретіно вирішив випробувати нову стратегію пошуку патрона. Він залишив Рим і оселився у Венеції, де мало хто чув про нього. У нього були якісь заощадження. Переїхавши до нового дому, він гостинно відчинив двері для багатих і бідних, влаштовуючи бенкети і розваги. Аретіно познайомився з усіма гондольєрами, щедро їм приплачуючи. На вулицях він роздавав гроші жебракам, сиротам, пралям. Прості містяни казали, що Аретіно не тільки видатний письменник, але й заможна людина.

До дому Аретіно почали вчащати митці й впливові люди. За кілька років він став знаменитістю. Високопосадовці, які приїздили до Венеції, вважали за честь відвідати його. На такі щедроти Аретіно витратив значну частину заощаджень, але це допомогло йому здобути вплив і добре ім'я — наріжні камені в підмурку влади. У ренесансній Італії, як і деінде, можливість циндрити гроші була прерогативою багатих. Аристократи гадали, що Аретіно впливова особа, бо мав можливість стільки витратити. Вони вважали, що вплив такої людини варто купити, тож Аретіно почав одержувати всілякі дарунки й гроші. Герцоги й герцогині, багаті купці, Папи й принци наввипередки змагалися за його прихильність і охоче задаровували його. Звичайно, щедрість Аретіно була стратегією, і ця стратегія причаровувала. Але справжні гроші і комфорт він міг би черпати з бездонної кишені великого патрона. Розглянувши всі варіанти, він спинився на маркізі Мантуанському; Аретіно написав епічну поему, присвятивши її маркізові. Так тоді письменники зазвичай шукали патрона: на знак вдячності за посвяту вони отримували невелику стипендію, якої вистачало для написання наступного твору, і в певному сенсі їм доводилося служити впродовж усього життя. Проте Аретіно прагнув влади, а не мізерної платні. Він міг присвятити поему

маркізові, але міг її й подарувати, натякаючи цим, що він не прислужник, якому потрібна стипендія, а рівня маркізові. Аретіно на цьому даруванні не спинився: як близький друг двох найбільших митців Венеції — скульптора Якопо Сансовіно і живописця Тиціана, — він переконав їх також стати дародавцями. Аретіно добре вивчив маркіза, перш ніж узятися за нього, — знав геть усе про його смаки й міг порадити Сансовіно та Тиціану, які сюжети сподобаються маркізові найбільше. Коли потім він послав маркізові в подарунок від усієї трійці скульптуру Сансовіно і полотно Тиціана, той нечувано зрадив.

Протягом кількох місяців Аретіно надсилав йому подарунки: мечі, сідла і скло, яким славилася Венеція, — речі, які маркіз цінував. Незабаром Аретіно, Тиціан і Сансовіно почали отримувати дари у відповідь. Стратегія почала давати й інші плоди: коли зять друга Аретіно опинився у в'язниці в Мантуї, письменник звернувся до маркіза, який охоче звільнив в'язня. Друг Аретіно, багатий купець, був впливовою людиною у Венеції; скориставшись добрими стосунками з маркізом, Аретіно зробив купця зобов'язаним собі, і той, відповідно, був йому до послуг у разі потреби. Коло впливу зростало. Знов і знов Аретіно використовував величезний політичний вплив маркіза, який також допомагав йому в його численних романах при дворі. Проте з часом стосунки стали напруженими, бо Аретіно стало здаватися, що маркіз міг би бути щедрішим. Однак він не міг принизитися до того, щоб просити або скаржитися: оскільки обмін дарунками робив їх обох рівними, розраховувати на гроші не випадало. Аретіно просто відійшов від кола маркіза і почав собі шукати іншу заможну жертву, починаючи з короля Франції Франсуа, потім були — Медічі, герцог Урбіно, імператор Карлос V і так далі. Зрештою, мати багато патронів зручно, бо не потрібно вклонятися жодному з них, і влада Аретіно здавалася порівнянною з впливом можновладця.

Тлумачення

Аретіно розумів дві фундаментальні властивості грошей: по-перше: щоб давати владу, гроші мають бути в обігу. Гроші повинні купувати не неживі предмети, а владу над людьми. Пускаючи гроші в обіг,

Аретіно розширював коло свого впливу, що з лишком компенсувало його витрати.

По-друге, Аретіно розумів головну властивість подарунка. Дарувати — означає вважати, що ви і отримувач принаймні рівні або ви перебуваєте на вищому щаблі. Подарунок передбачає чиюсь заборгованість або зобов'язання; коли, наприклад, друзі пропонують вам щось задарма, вони щось хочуть у відповідь, і саме тому роблять так, щоб ви відчували себе зобов'язаними. (Вони використовують цей механізм свідомо або й несвідомо, але так він працює).

Аретіно уникав обтяжувати власну свободу такими зобов'язаннями. Він не діяв як прислужник, який чекає, аби можновладець заплатив йому, а робив усе навпаки: він не ставав боржником можновладця, а робив його своїм боржником. Тому дарування перетворювалося на драбину, яка вела до вершин соціальної ієрархії. Наприкінці життя він став найславетнішим письменником у Європі.

Слід розуміти: гроші можуть визначати владні стосунки, але ці стосунки не обов'язково залежать від кількості грошей — вони також залежать від того, як ви їх витрачаєте. Владні люди щедро дають, замість речей купуючи вплив. Якщо ви погоджуєтесь з підлеглим становищем, бо ще не забагатіли, то може статися, що таким і залишитесь назавжди. Вдайтеся до трюку, який проробив Аретіно з італійською аристократією: уявіть, що ви рівні їй. Поводьтеся як вельможа, гостинно розчиніть двері, пускайте гроші в обіг, створюйте фасад влади за допомогою алхімії, яка перетворює гроші на вплив.

ПЛАЩ ВОГНИСТОГО КОЛЬОРУ

Коли син Кіра Камбіс вирушив у похід на Єгипет, його відвідали й інші численні елліни. Одні, звичайно, з метою торгівлі (інші як найманці), а деякі з метою побачити країну. Один із них був сином Аяка, Сілосоонт, Полікратів брат, вигнаний із Самоса. Цьому Сілосоонтові дуже пощастило. Він узяв червоний плащ, одягнув його і походжав на агорі Мемфіса. Його побачив Дарій, який тоді охороняв Камбіса і не був якоюсь видатною особою. Дарій підійшов до Сілосоонта і попросив продати йому плащ. Сілосоонт, побачивши, що Дарієві кортить придбати цей плащ, сказав: «Я не продаю цей плащ, скільки б мені за нього не дали, але можу, якщо хочеш, подарувати його тобі, досить того, що ти його візьмеш». Дарій подякував йому за це і взяв собі плащ. А Сілосоонт подумав, що він через свою необачність позбувся плаща.

Проте через деякий час помер Камбіс, і царську владу здобув Дарій. Сілосоонт довідався, що влада перейшла до тієї людини, яка колись у Єгипті попросила в нього плащ, і він їй подарував його. Сілосоонт прибув у Суси, сів біля дверей царського палацу і сказав, що є благодійником Дарія. Ці слова почув воротар і доповів про це цареві. Той здивувався і сказав: «Що це за еллін, який є моїм благодійником і я мушу бути йому

вдячним за його благодіяння, адже я зовсім недавно став царем? Крім того, за цей час ніхто з еллінів ще не відвідав нас. Отже, я не маю ніяких зобов'язань перед жодним елліном. Незважаючи на це, приведіть його до мене, щоб я довідався, що він хоче, коли каже таке». Воротар привів Сілосонта, і товмачі почали його розпитувати, хто він такий і що зробив і чому каже, ніби він є благодійником царя. Тоді Сілосонт розповів про все, що було з тим плащем і що він саме той, хто подарував його цареві. На це Дарій відповів: «Благородна людино! Так це ти, коли я ще не мав жодної влади, зробив мені цей подарунок, хоч і не дуже цінний! Байдуже, вдячність моя буде такою, якби ти тепер зробив мені якийсь дуже цінний подарунок. Щоб віддячити тобі, я дам тобі срібла і золота, скільки хочеш, щоб ти не шкодував колись, що зробив добро Дарієві, сину Гістаспа». Сілосонт відповів на це: «Царю мій! Не давай мені ні золота, ні срібла, але звільни мою батьківщину Самое і поверни її мені. Після вбивства мого брата Полікрата, якого вбив Оройт, там владарює наш раб. Поверни мені мою вітчизну, не вбиваючи і не поневолюючи її людей».

Коли цю промову почув Дарій, він послав військо на чолі з Отаном, який був одним із сімох, і дав йому наказ виконати те, про що просив Сілосонт. Отан зійшов на берег і почав готувати похід.

*«Історії», Геродот*****, V ст. до н. е., переклад А. Білецького*

Дотримання закону 2

Невдовзі після того, як барон Джеймс Ротшильд розбагатів у Парижі на початку 1820-х років, у нього виникла непереборна проблема: як німецький єврей, аутсайдер для французького суспільства, може завоювати повагу ксенофобських французьких найвищих кіл. Ротшильд добре розумів, що таке влада. Він знав, що його статки забезпечать йому статус, а також те, що в разі соціального відчуження ні статус, ні статки довго не протримаються. Тож він подивився на тогочасне суспільство й замислився над тим, як привабити до себе серця людей.

Благодійність? Французам це байдуже. Політичний вплив? Він уже мав його, але це тільки викликало в людей підозру. Єдине слабке місце, вирішив він, це нудьга. У період реставрації монархії французькі найвищі верстви нудьгували. Тож Ротшильд узявся тратити гроші на розваги для них. Він найняв найкращих французьких архітекторів для проектування садів і бальних зал, запросив Марі-Антуана Карема, найвідомішого французького кухаря, щоб готувати для найрозкішніших паризьких прийомів; жоден француз перед цим не встоїть, навіть якщо за цим стояв німецький єврей. Щотижневі суаре в Ротшильда почали приваблювати дедалі більше людей. Через кілька

років він одержав те єдине, що могло забезпечити владу чужинцеві: його прийняло суспільство.

Тлумачення

Стратегічна щедрість — потужна зброя для організації підтримки, особливо для чужинця. Але барон Ротшильд виявився ще розумнішим: він знав, що саме його гроші спорудили бар'єр між ним і французами, роблячи його потворним і непевним. Найкращий спосіб подолати це — витратити величезні гроші, демонструючи, що для нього французька культура і суспільство важливіші за гроші. Вчинок Ротшильда дуже нагадував знамениті святкування потлачу на американському північному заході: періодично позбуваючись свого багатства під час величезних оргій із гульбою і кострищами, індіанське плем'я символічно утверджувало свою владу над іншими племенами. Основою влади були не гроші, але здатність їх витратити і впевненість у своїй вищості, яка давала змогу надолужити все, що зруйнував потлач.

Власне, суаре барона Ротшильда відбивали його прагнення ввійти не тільки у французькі ділові кола, але й у суспільство. Циндрячи гроші на свої потлачі, він сподівався показати, що його вплив простягався далі за гроші — до коштовної царини культури. За допомогою грошей Ротшильд міг здобути соціальне прийняття, але підмурівок підтримки — єдине, чого гроші не могли купити. Щоб здобути свої статки, він мав їх витратити. Тобто стратегічна щедрість — здатність бути гнучким зі своїми статками, змусити їх працювати — не купувати об'єкти, а завойовувати людські серця.

Дотримання закону 3

Величезна влада Медічі в ренесансній Флоренції спиралася на статки, зароблені банківською справою. Але в багаторічній республіці Флоренції сама ідея про те, що гроші дають владу, суперечила величним демократичним цінностям міста. Козімо де Медічі, перший славетний представник родини, давав цьому раду, ніде не висовуючись. Він не хизувався своїм багатством. Але вже на час повноліття його онука Лоренцо в 1470-х роках статки родини були

величезними, а їхній вплив надто помітним, щоб його можна було приховувати й далі.

Лоренцо вирішив проблему на свій розсуд, розробивши стратегію відвертання уваги, якою багатії відтоді й користувалися: він став найвідомішим в історії патроном мистецтв. Лоренцо не лише давав гроші на малярство, а й створив найкращі в Італії навчальні майстерні для молодих художників. Саме в одній із таких шкіл його увагу привернув молодий Мікеланджело, і Лоренцо запросив юнака жити у своєму домі. Те саме він зробив і для Леонардо да Вінчі. Леонардо і Мікеланджело відплатили йому за щедрість, ставши лояльними митцями в його стайні.

Під час зіткнень із ворогами Лоренцо завжди застосовував зброю меценатства. Коли в 1472 році Піза, традиційний ворог Флоренції, загрожувала повстати проти неї, Лоренцо погамовував людей, надаючи фінансування Пізанському університету, який давно вже втратив свій вплив, а був колись гордістю і радістю міста. Пізанці не мали захисту від такого підступного маневру, який водночас підсилював їхню любов до культури і гасив бажання битися.

Глумачення

Лоренцо, безумовно, любив мистецтво, але він також був свідомий того, що патрунування мало й практичну мету. У Флоренції тієї епохи банківська справа не була найпопулярнішим способом заробляння, і як джерело влади її не поважали. Мистецтво було на протилежному полюсі — полюсі квазірелігійної трансценденції. Витрачаючи гроші на мистецтво, Лоренцо відводив думку людей від непривабливого джерела багатства, виставляючи себе значним паном. Стратегічну щедрість найкраще використовувати, щоб відвернути увагу оточення від непривабливої дійсності й оповити себе киреєю мистецтва або релігії.

Дотримання закону 4

Луї XIV мав орлине око на стратегічну силу грошей. Коли він зійшов на трон, впливові вельможі постійно дошкуляли монархії й схилилися до заколотів. Тож Луї доводив аристократів до зубожіння, змушуючи їх

циндрити гроші на збереження свого становища при дворі. Роблячи їх залежними на щодень від королівської щедрості, він міцно тримав їх у руках.

Потім, завдяки стратегічній щедрості, Луї поставив вельмож на коліна. Ось як це відбувалося: варто було королю помітити впертого царедворця, як він використовував свої багатства, аби приготувати ґрунт. Спочатку король ніби ігнорував його, змушуючи нервувати. Потім чоловік раптом дізнавався про призначення сина на добре оплачуване місце, про те, що в його рідних місцях проведено щедрі виплати, про те, що йому подарували картину, яку він давно хотів мати. Усі подарунки йшли від Луї. Нарешті, через кілька тижнів або місяців Луї звертався до царедворця з проханням про послугу, яка була потрібна королеві від самого початку. Людина, яка колись присягалася повалити короля, втрачала бажання змагатися з монархом. Відвертий хабар обурило би чоловіка, а от на такий підступ ради нема. Якщо Луї бачив, що земля тверда і ніщо в ній не проросте, він спочатку розм'якшував ґрунт і вже тоді сіяв, що йому треба.

Тлумачення

Луї розумів, що в ставленні до грошей у нас глибоко вкорінений емоційний складник. У дитинстві наші складні почуття до батьків зосереджуються довкола подарунків, ми сприймаємо дарування як знак любові і схвалення. І цей емоційний складник лишається назавжди. Одержувачі подарунків, зокрема грошових, раптом стають уразливими, як діти, особливо якщо дарує поважна людина. Вони не здатні протистояти цьому, їхня воля розм'якшується, наче ґрунт, який розм'якшував Луї.

Найбільший ефект дає подарунок, який з'являється нізвідки. Він має вирізнятися тим, що такого ніколи нікому не дарували, або дарувальник раніше байдуже ставився до одержувача. Що частіше ви даруєте конкретним людям, то менш дієвою стає ця зброя. Якщо вони не сприймуть ваші подарунки як щось само собою зрозуміле, що було б межею невдячності, то образяться на таку ніби благодійність. Сюрприз дітей не зіпсує, але триматиме їх у послуху.

Дотримання закону 5

Антиквар Фушімія, який жив у місті Едо (давня назва Токіо) в XVII столітті, якось зупинився в сільському чайному будиночку. Насолодившись піалою чаю, він кілька хвилин розглядав її та, заплативши за неї, забрав із собою. Місцевий ремісник бачив це, почекав, поки Фушімія піде, а тоді спитав стареньку власницю будиночка, хто це був. Вона розповіла, що це найвідоміший у Японії знавець, антиквар даймо Іцумо. Ремісник вибіг із будиночка, наздогнав антиквара і почав благати продати йому піалу, бо вона, напевно, цінна, якщо так вирішив Фушімія. Фушімія зайшовся сміхом: «Це звичайна бідзенівська кераміка, — пояснив він, — ніякої цінності вона не має. Я розглядав її, бо мені здалося, що чай у ній якось дивно парує, і я подумав, що в піалі може бути якийсь витік». (Аматори чайної церемонії цікавилися незвичайними дивами в природі). Оскільки ремісник благав і далі, Фушімія подарував йому піалу.

Гроші найкорисніше витратити тоді, коли їх у вас видурюють, бо в цьому разі ви купуєте ощадливість.

Артур Шопенгауер (1788—1860 рр.)

Ремісник узявся показувати піалу людям, намагаючись знайти експерта, який високо оцінить її, але всі казали, що це звичайнісінька кераміка. Незабаром він занедбав свою роботу, думаючи тільки про піалу і про те, скільки він уторгує за неї. Нарешті, він пішов до Едо і відвідав Фушімію в його крамниці. Антиквар побачив, що він знехотя завдав чоловікові болю, змусивши його повірити, буцімто піала має велику вартість, і тому зглянувся на ремісника й заплатив йому 100 ріо (золотих). Піала і справді була посереднім екземпляром, але антиквар хотів позбавити ремісника обсеїї і водночас допомогти йому повірити, що його зусилля не були марні. Той подякував і пішов задоволений.

Незабаром поширилася чутка, що Фушімія придбав піалу. Усі японські антиквари пропонували йому продати її, бо те, що він придбав за сто ріо, мало коштувати набагато більше. Він намагався розповісти їм, як усе сталося, проте антиквари не вгавали. Фушімія, зрештою, поступився й виставив піалу на продаж.

На аукціоні два покупці одночасно запропонували за неї 200 ріо і почали сперечатися, хто зробив ставку першим. Далі сперечальники

зчепилися один з одним і в цей час перекинули стіл, а піала впала додолу й розбилася на друзки. Аукціон довелося припинити. Фушімія зібрав друзки і склеїв піалу та потім прибрав її, вважаючи, що на цьому край. Проте через кілька років до крамниці зайшов великий майстер чайної церемонії Мацудаїра Фумаї та попросив показати йому піалу, яка на той час стала легендарною. Фумаї уважно оглянув її. «Як виріб, — сказав він, — вона багато не коштує, але чайний майстер цінує почуття і асоціації вище за власну вартість». Він придбав піалу за чималі гроші. Склеєний звичайний керамічний виріб став одним із найвідоміших антикварних предметів у Японії.

РИБА В ПОДАРУНОК

Кун-ї Хсю, перший міністр Лю, любив рибу. Тому люди в усій країні свідомо купували рибу, щоб подарувати йому. Однак Кун-ї не брав подарунків. Через це молодший брат дорікав йому: «Ти ж любиш рибу. Чого ж ти відмовляєшся від дарованої риби?»

Кун-ї відповів: «Саме через те, що я так люблю рибу, я не беру рибу, яку вони дарують. Якщо я візьму від них рибу, я буду їм зобов'язаним. Якщо я буду комусь зобов'язаним, то доведеться колись переступити закон. Якщо я переступлю закон, мене усунуть із посади. Коли мене звільнять із посади, я не зможу сам собі постачати рибу. І навпаки, якщо я не візьму рибу від прохачів, мене не змістять із посади, і я зможу завжди купувати рибу».

Хань Фей, китайський філософ, III ст. до н. е.

Тлумачення

По-перше, оповідка показує важливий аспект грошей: люди створили їх і наділили значенням і цінністю. По-друге, у таких речах, як гроші, надвірний найбільше цінує емоції та почуття, пов'язані з ними, і тому їх варто мати. Урок простий: що більше ваші подарунки і прояви щедрості пов'язані з почуттями, то сильніше вони впливають. Об'єкт або концепт, які заряджені емоцією або зачіпають чутливі струни, впливають краще, ніж гроші, які ви марнуєте на дорогий, але неживий подарунок.

Дотримання закону 6

Якось Акімото Сузутомо, заможний аматор чайної церемонії, дав слугі 100 ріо і загадав купити велику піалу в одного продавця. Побачивши піалу, слуга засумнівався в тому, що вона стільки коштує, і сторгувався

за 95 ріо. Через кілька днів, коли Сузутомо почав користуватися піалою, слуга з гордістю розповів йому, що він зробив.

Я відбирав гроші лише в тих, хто радо приставав на мої авантюри, аби ошукати інших людей. Вони прагнули грошей заради грошей. А мені гроші потрібні були заради розкоші і задоволень, які гроші могли дати. Такі люди мало знали — і ще менше дбали — про своїх людей. Якби вони краще вивчали людську натуру і більше спілкувалися зі своїми співниками та менше переймалися всесильним доларом, то не ставали б такими легкими мішенями.

Жовтий Хлопчина Вайл (1875—1976 рр.)

«Який же ти невіглас! — вигукнув Сузутомо. — Піала, за яку просять 100 ріо, може бути тільки сімейною реліквією, а продають її лише тоді, коли сім'я у скруті. У цьому разі вони сподіватимуться знайти когось, хто дасть за піалу навіть 150 ріо. То ким же треба бути, щоб знехтувати їхніми почуттями? Крім того, престижно мати в себе раритет за 100 ріо, а річ, придбана за 95 ріо, справляє кепське враження. Тож щоб я більше цієї піали не бачив!» І він замкнув піалу й ніколи не виймав її.

Тлумачення

Коли ви сторговуєтеся за меншу ціну, то часом удається заощадити п'ять ріо, але кривда, якої ви завдали, і враження дешевості, яке ви створюєте, може коштувати вам репутації, яку владні люди цінують понад усе. Навчіться платити повну ціну — це вам придасться.

Дотримання закону 7

Десь на початку XVII століття у Японії група генералів перед важливим боєм улаштувала змагання з куріння запашностей. Кожен учасник докладав якийсь приз для переможців — луки, стріли, сідла та інші речі, про які мріє воїн. Повз проходив даймьо Дате Масамуне, і його вмовили взяти участь у змаганнях. Як приз він запропонував калабаш, що звисав із його пояса. Усі розреготалися, бо нікому така марниця не потрібна. Зрештою, його слуга погодився на калабаш. Однак, коли змагання закінчилося і генерали гомоніли біля намету, Масамуне привів свого чудового коня і подарував його слугі. «Цей кінь, — пояснив він, — вийшов із калабаша». Приголомшені генерали мимоволі пошкодували, що висміювали дар Масамуне.

Тлумачення

Масамуне розумів, що гроші дають власникові можливість дарувати людям радість. Що частіше ви можете це робити, то більший захват викликаєте. Якщо ви можете вивести коня з калабаша, то таким чином демонструєте свою владу.

Образ: річка. Щоб захистити себе або затримати воду, ви загачуєте її. Скоро, однак, вода стає застоюною і шкідливою. У застоюній воді виживають лише шкідливі форми життя; плавати в такій воді неможливо, комерція припиняється. Зламайте гатку. Коли вода тече і відбувається її кругообіг, вона породжує багатство і примножує силу. Для процвітання узбереж річка повинна періодично їх заповнювати.

Авторитетна думка: Якщо видатна людина — скнара, вона дурна, як пень, а найбільш небезпечний гріх для високопосадовця — жадібність. Скнара не завоює ні землю, ні владу, бо в нього замало друзів, які обстануть за ним. Хто хоче мати друзів, не повинен любити своє майно, а друзів слід набувати щедрими подарунками. Бо як природний магніт притягує до себе залізо, так, даруючи золото і срібло, людина приваблює серця інших («Роман про троянду»[*****](#), Гійом де Лоррис, бл. 1200—1238 рр.[*****](#)).

Зворотний бік

Владні люди ніколи не забувають, що пропонувана даровизна завжди приховує обман. Друзі, які пропонують безоплатні послуги, згодом захочуть від вас щось набагато дорожче за суму, яку ви їм заплатили б. Кожна махінація має приховані матеріальні й психологічні проблеми. Тож учіться платити, ще й добре платити.

З другого боку, цей закон відкриває величезні можливості для шахрайства і обдурювання, якщо застосовувати його навпаки.

Стандартний прийом шахрая — спокушати дармовицею.

Найвправніше ним користувався надзвичайно успішний шахрай нашої доби Джозеф Вайл, він же Жовтий Хлопчина. Він рано зрозумів, що саме людська пожадливість уможливорює його шахрайські афери. «Це жадання отримати щось задарма, — писав він, — дорого обійшлося людям, які мали справу зі мною та іншими шахраями... Коли люди зрозуміють — у чому я сумніваюсь, — що вони не можуть отримати

щось задарма, рівень злочинності знизиться, і ми всі житимемо в більшій гармонії».

За багато років Вайл розробив безліч способів шахрайства, спокушаючи людей легкими грошима. Він роздавав «задарма» нерухомість (хто ж не спокуситься на таке?), і потім простаки довідувалися, що мали заплатити лише 25 доларів за реєстрацію продажу. Оскільки земля не потребувала оплати, високий платіж здавався виправданим, і Вайл заробляв тисячі доларів на шахрайській реєстрації. За це він видавав простакам підробний документ. Іншим разом він казав їм про домовлені кінні перегони або про акції, що дають 200% за кілька тижнів. Оповідуючи свої вигадки, він бачив, як у простаків аж очі загоряються від думки про дармовицю.

Урок нескладний: принадажуйте жертву можливістю одержати легкі гроші. Люди здебільшого ліниві і хочуть, аби не працювати і щоб багатство впало їм з неба. За невеличку плату продайте їм пораду, як заробляти мільйони (Фінеас Тейлор Барнум зробив це у літньому віці), і ця невеличка сума перетвориться на цілий маєток, якщо його помножити на тисячі простаків. Підманіть людей перспективою легких грошей, і ви одержите можливість ще більше їх обдурити, бо жадібність достатньо сильна, аби засліпити ваші жертви. Як казав Жовтий Хлопчина, половина задоволення полягає в тому, щоб дати людям моральний урок: жадібність не окупується.

***** Автор цитує не Езопа, а наводить вільний переказ фрагментів його байки.

***** Автор своїм звичаєм користується не оригінальним текстом Геродота, а вільним перекладом.

***** Грін користується не оригінальним текстом чи перекладом, а вільним переказом.

***** Це застаріле датування. Докладніше датування *див. у вид.* Guillaume de Lorris and Jean de Meun, *The Romance of the Rose*, translated and annotated by Frances Horgan. Oxford World's Classics, Oxford University Press, 1999.

McWebb, Christine (ed.), *Debating the Roman de la rose: A Critical Anthology*. Trans. by Earl Jeffrey Richards. Series: Routledge Medieval Texts. New York: Routledge, 2007.

The Romance of the Rose: Third Edition Paperback — July 3, 1995 by Guillaume de Lorris (Author), Jean De Meun (Author), & 1 more.

Закон 41. *Не копіюйте великих людей*

*СУДЖЕННЯ*Те, що трапляється вперше, завжди здається кращим і оригінальнішим за те, що стається потім. Якщо ви наступник великої людини або нащадок знаменитих батьків, вам доведеться зробити вдвічі більше, щоб перевершити їх. Не розчиніться в їхній тіні та не загрузніть у чужому минулому. Утверджуйте власне ім'я та індивідуальність, змінивши план дій. Відцурайтеся владного батька, перевершыть його і досягніть влади, засявши власним світлом.

МАЙСТЕРНІСТЬ БУТИ ПЕРШИМ

Багато хто саяв би, наче Фенікс, у своїй професії, якби йому не передували інші. Бути першим — велика перевага, а висока посада перевагу подвоює. У вас будуть кращі шанси після першої ж роздачі... Піонери домагаються слави завдяки своєму походженню, а шанси наступників, як-от молодших синів, набагато скромніші... Соломон мудро вибрав миролюбність, залишивши войовничість батькові. Завдяки зміні курсу йому легше було стати героєм... А наш великий Філіп II правив усім світом із трону своєї далекоглядності на диво наступним століттям. Якщо його непереможний батько був зразком енергійності, Філіп став парадигмою розважливості... Така новина та добрі поради допомогли йому посісти своє місце серед великих. Не кидаючи своє мистецтво, винахідливі йдуть із уторованої стежки і навіть у старих як світ професіях знаходять свою дорогу до слави. Горацій залишає епічну поезію Вергілію, а Марціал лірику — Горацію. Теренцій обрав комедію, Персій — сатиру, і кожен із них сподівався стати першим у своєму жанрі. Смілива уява ніколи не піддавалася легкій імітації.

Порушення закону

Коли після славетного перебування на троні впродовж 55 років у 1715 році помер Луї XIV, усі погляди зосередилися на його правнукові та обраному наступникові, майбутньому Луї XV. Чи стане колись цей п'ятирічний хлопчик таким же великим правителем, як Король-Сонце? З країни на межі громадянської війни Луї XIV створив наймогутнішу державу в Європі. Останні роки його правління були нелегкими, бо король був старий і втомлений, але всі сподівалися, що дитина виросте і стане ще сильнішим монархом, який розворушить свій край і зміцнить підвалини, закладені Луї XIV.

З огляду на такі сподівання хлопцеві дали як наставників найкращих мислителів Франції, які мали навчити його мистецтву керувати державою, методам, які Луї XIV довів до досконалості. У його освіті все було враховано. Але коли 1726 року Луї XV посів трон, його наче підмінили: йому більше не треба було вчитися, догоджати іншим, самостверджуватися. Він стояв на чолі великої держави, мав багатство і владу. І міг робити, що заманеться.

У перші роки правління Луї XV поринув у насолоди, залишивши керування державою міністрові Андре-Еркіюлю де Флері. Це нікого не схвилювало, бо він був іще молодим і йому кортіло добряче розважитись, а Флері був гарним міністром. Але поступово ставало ясно, що цей період загрожує затягнутися. Луї не подобалось урядувати. Його не цікавив фінансовий стан Франції або можливість війни з Іспанією, йому дошкуляла нудьга. Нудьга була йому нестерпна. Якщо він не полював на оленів і не переслідував юних красунь, то гайнував час за картярським столом, безрозсудно витрачаючи величезні суми за один вечір. Двір своїм звичаєм відображав смаки володаря. Картярство і пишні гульбища перетворилися на обесію. Надвірні не переймалися майбутнім Франції — уся їхня енергія йшла на причарування короля, вони змагалися за титули, які гарантували їм довічні пенсії, та кабінетні посади, на яких мало працюють і багато отримують. Паразити стікалися до двору, а борги держави зростали.

1745 року Луї покохав мадам де Помпадур, жінку із середнього стану, якій удалося піднятися завдяки своїм чарам, неабиякому розуму і вдалому заміжжю. Мадам де Помпадур стала офіційною фавориткою короля, законодавицею мод і арбітром смаку у Франції. Але вона мала і політичні амбіції і, зрештою, стала неофіційним прем'єром, і саме вона, а не Луї, вирішувала, кого з головних міністрів кабінету наймати на посаду чи звільняти з роботи.

З роками Луї дедалі більше потрібні були розмаїті розваги. На терені Версалю він спорудив бордель «Оленьчий парк», де жили найгарніші дівчата Франції. Луї мав до нього доступ цілодобово через підземні ходи і таємні сходи. Після смерті мадам де Помпадур у 1764 р. її заступила фаворитка короля мадам Дю Барі, яка невдовзі прибрала до рук двір, а потім, як і де Помпадур, почала втручатися в державні справи. Якщо якийсь міністр не вдовольняв її, його звільняли. Уся Європа була вражена, коли пекарівна дю Барі домоглася звільнення міністра закордонних справ і найбільш здібного французького дипломата Етьєна де Шуазеля. Він, мовляв, не надто поважав її. З плином часу шарлатани і пройдисвіти звили гнізда у Версалі й підігрівали інтерес Луї до астрології, окультизму і бізнесових махінацій. Розманіжений підліток, який багато років тому став на чолі Франції, з роками ставав іще гіршим.

Мотто, яке пов'язують із правлінням Луї XV, було «Après moi, le déluge» — «Після мене хоч потоп», або Після мене нехай ту Францію хоч із корінням вигладило б. І справді, коли Луї, виснажений дебошами, нарешті помер 1774 року, країна і його власні фінанси були в страшному занепаді. Його онук Луї XVI успадкував королівство, яке вкрай потребувало реформ і сильного лідера. Але Луї XVI виявився ще слабшим за діда і міг лише спостерігати, як країна скочується до революції. 1792 року республіка, проголошена Французькою революцією, скасувала монархію, і дала королю прізвисько «Луї Останній». Через кілька місяців його поставили навколішки перед гільйотиною і зняли з голови корону, яка втілювала пишноту і владу, якими наділив її Король-Сонце.

ЖИТТЯ ПЕРИКЛА

Замолоду Перикл дуже боявся народу: він був схожий на тирана Пісістрата; його приємний голос, легкість і швидкість мови в бесіді лякали цією схожістю дуже старих людей. А що він володів багатством, походив із знатного роду, мав впливових друзів, то

боявся остракізму і тому не цікавився громадськими справами, але в походах був хоробрий і шукав небезпек. Коли ж Арістід помер, Фемістокл був у вигнанні, а Кімон через походи перебував здебільшого поза Елладою, Перикл із запалом узявся за політичну діяльність. Він став на бік демократії і бідних, а не на бік багатих і аристократів — усупереч своїм абсолютно не демократичним природним схильностям. Мабуть, він боявся, аби його не запідозрили в прагненні до тиранії, а крім того бачив, що Кімон стоїть на боці аристократів, які його дуже люблять. Тому Перикл і заручився прихильністю народу, щоб гарантувати собі безпеку і зібрати сили для боротьби з Кімоном.

Одразу ж після цього Перикл змінив і весь свій спосіб життя. У місті бачили, як він іде лише однією дорогою — на майдан і до Ради.

«Життя Перикла», Плутарх (бл. 46—120 рр.)

Тлумачення

З країни, яка наприкінці 1640-х загрузла в руйнівній громадянській війні, Луї XIV створив найпотужнішу державу в Європі. Видатні генерали тремтіли в його присутності. Кухар якось припустився помилки, готуючи страву, і наклав на себе руки, аби не наразитися на гнів короля. Луї XIV мав багато коханок, але їхня влада не виходила за межі спальні. Він зібрав при дворі найбільш блискучі уми свого часу. Символом його влади став Версаль: відмовившись від палацу предків, Лувру, Луї вивершив власний палац, що символізувало нові правила і лад. Він зробив Версаль центром свого правління — сюди приїздили очільники найбільших країн Європи. Тобто Луї очолив занепаду французьку монархію і наповнив її своїми символами і променистою силою.

Натомість Луї XV символізує долю тих, хто успадковує щось велике або йде слідами великої людини. Здавалося б, синові або наступникові легко будувати на надійному підмурівку, що йому залишився, але в царині влади все виходить навпаки. Розманіжений і розпечений син зазвичай розпускає свій спадок. Йому абсолютно байдуже, що його батько хотів зробити для своєї держави. Як сказав Мак'явеллі, людей до дії спонукає необхідність, а якщо необхідність зникає, залишається гнилість і занепад. Не маючи потреби в зміцненні своєї влади, Луї XV неминуче став інертним. За його правління Версаль, символ влади Короля-Сонця, перетворився на банальний палац насолод — своєрідний Лас-Вегас монархії Бурбонів. Версаль тепер уособлював

усе те, що ненавиділо в королі уярмлене селянство Франції, і під час революції воно радо його грабувало.

У Луї XV був єдиний спосіб уникнути пастки, що чекала на сина чи наступника Короля-Сонця: рушити у зовсім новому напрямі, створюючи свій власний світ. Якщо у вас є вибір, то це краще, ніж ігнорувати ситуацію, стати там, де є вакуум влади, де ви зможете запобігти хаосу, не конкуруючи з іншою зіркою на небі. Влада залежить від вивищення над іншими людьми, а якщо ви загубитесь у тіні батька, короля, великого попередника, вам це зробити ніколи не вдасться.

Але коли вони почали робити суверенітет спадковим, діти швидко вироджувалися порівняно з батьками; вони були далекі від того, щоб наслідувати батьківські чесноти, і вважали, що єдине, що залишається принцovi, — перевершити інших у неробстві, примхах і всіляких насолодах.

Нікколо Мак'явеллі (1469—1527 рр.)

ЖИТТЯ П'ЕТРО ПЕРУДЖИНО, ХУДОЖНИКА (бл. 1450—1523 рр.)

Те, наскільки бідність буває іноді корисна талановитим людям і наскільки вона їм допомагає досягти досконалості й переваги в будь-якій справі, чудово видно на прикладі П'єтро Перуджино, який, щоб уникнути нужденності, перебрався з Перуджі до Флоренції і, прагнучи власною доблестю вивищитися над загалом, протягом багатьох місяців у великому убозстві, не маючи іншого ліжка, ночував у ящику і, перетворюючи ніч на день, із величезним завзяттям безперервно вивчав своє ремесло; пристосувавшись до цього житла, він не знав іншого задоволення, як працювати постійно в мистецтві живопису. І ось, так само постійно маючи перед очима страшну примару злиднів, він заради заробітку робив такі речі, на які, ймовірно, і не глянув би, якби мав гроші на прожиття. Багатство ж, можливо, завадило б йому досягти переваги силою свого таланту, подібно до того як бідність відкрила йому цей шлях, коли він, спонукуваний злиднями, прагнув піднятися від щабля настільки жалюгідного і низького якщо не до верхнього і найвищого, бо це було неможливо, то хоча б до такого, на якому він міг би себе прогодувати. Тому він і забував про холод, голод, турботи, незручності, труднощі і сором, щоб отримати можливість колись пожити в достатку і спокої, постійно повторюючи, як якусь приказку, що після поганої погоди обов'язково настає гарна і що будинки будують, коли хороша погода, щоб можна було в негоду перебувати в укритті.

«Життя художників», Джорджіо Вазарі (1511—1574 рр.)

Дотримання закону

Замолоду в Олександра Великого була одна наріжна пристрасть — величезна нелюбов до батька, македонського царя Філіпа. Він

ненавидів його підступи, обережний стиль правління, гучні промови, пияцтво і розваги з повіями, захоплення боротьбою та іншими способами марнувати час. Олександр знав, що має стати повною протилежністю батькові: він виховував у собі хоробрість і безоглядність, стриманість у розмові і небагатослівність, не марнував дорогоцінний час на насолоди, які не вели до слави. Олександра обурювало і те, що Філіп завоював значну частину Греції: «Батько буде все завойовувати, нічого не залишаючи мені», — поскаржився він якось. У той час як інші сини могутніх володарів задовольнялись успадкованим багатством і жили розвагами, Олександр хотів одного — перевершити батька, витерти ім'я Філіпа в історії, переваживши його своїми здобутками.

Олександрові кортіло показати оточенню, наскільки він перевершує батька. Якось фесалійський коняр привів чудового коня на ім'я Буцефал, якого хотів продати Філіпові. Жоден стаєнний царя не зміг підійти до коня, бо він був надто норавливий, і Філіп почав докоряти коняреві за те, що той привів таку ні до чого не придатну тварину. І понизив того на посаді. Олександр, подивившись на це, похмуро сказав: «Якого коня вони втрачають через брак уміння і відваги приборкати його». Він повторив це кілька разів, і Філіп, якому урвався терпець, визивно запропонував йому самому сісти на коня. Він наказав повернути коняра, потай сподіваючись, що син упаде з коня, отримавши гіркий урок. Але Олександр не тільки осідлав Буцефала, а й пустив його чвалом, приборкавши коня, який згодом нестиме його до Індії. Надвірні бурхливо йому аплодували, а Філіпові кипіло в душі, бо він перед собою бачив не сина, а претендента на його владу.

Неприйняття Олександром батька ставало дедалі сильнішим. Якось обоє сильно посварилися в присутності всього двору, і Філіп вихопив меч, немовби хотів ударити сина, але, випивши забагато вина, перечепився і впав. Олександр, показуючи на батька, уїдливо жартував: «Народе Македонії, дивись! І ця людина готується здійснити перехід із Європи до Азії. Та ж він не може перейти від одного столу до іншого, щоб не впасти».

Коли Олександрові було вісімнадцять, Філіпа вбив розсерджений на нього царедворець. По всій Греції почала ширитися чутка про вбивство царя, і місто за містом повставало проти своїх македонських правителів. Радники Філіпа рекомендували Олександрові, який став

царем, не поспішати, як зробив би його батько, і домогтися перемоги підступом. Але Олександр учинив по-своєму: він пройшов із армією по всій країні, придушив повстання в містах і з брутальною рішучістю заново згуртував імперію.

З роками юний бунтівник підростає і припиняє виступати проти батька, і поволі стає схожим на людину, якій протистояв. Але для Олександра знехить до батька не минулася навіть після смерті Філіпа. Консолідувавши Грецію, він звернув свій погляд на Персію — мрію, яку не зміг реалізувати Філіп, що хотів підкорити Азію. Перемігши Персію, Олександр зміг би нарешті перевершити Філіпа славою і популярністю.

Олександр дістався до Азії з 35-тисячною армією, де йому протистояло перське військо чисельністю понад мільйон. Перш ніж стятися з персами, Олександр пройшов через місто Гордіон. Тут, у головному храмі міста, стояла давня колісниця, припнута мотузками з кори кизилу. За легендою, той, хто зможе розплутати мотузку — Гордіїв вузол, — правитиме світом. Багато хто намагався розв'язати великий і складний вузол, але не зміг. Олександр, бачачи, що голіруч мотузку не розплутати, вихопив меч і одним ударом розсік вузол надвоє. Цей символічний жест показав світу, що він не чинитиме, як інші, а торуватиме свій шлях.

Попри разючу перевагу персів, Олександр переміг їх. Усі чекали, що на цьому він зупиниться — це був достатньо великий тріумф, щоб його ім'я прославилося на віки. Але Олександр ставився до власних досягнень так, як до свого батька: завоювання Персії було в минулому, а він не збирався спочивати на лаврах колишніх тріумфів і не хотів, щоб минуле затьмарило сьогоднішнє. Він рушив на завоювання Індії, розширивши свою імперію поза всі відомі межі. Тільки роздратованість і безмірна втома солдатів змусили його відмовитися від наміру йти ще далі.

Тлумачення

Олександр — незвичайна людина в історії, син знаменитого і успішного чоловіка. Йому вдалося перевершити батька славою і владністю. Природа цієї незвичності проста: батькові зазвичай удається придбати багатство і трон, бо він починає на порожньому

місці. Сина пориває жага успіху — йому нема чого втрачати через підступ та імпульсивність, за ним не стоїть батько, з яким треба змагатися. У таких людей є всі підстави вірити в себе — вірити, що вони все роблять якнайкраще, бо, зрештою, досягають успіху. Якщо в такої людини є син, вона намагається нав'язати свої уроки синові, який починає життя в обставинах, що відрізняються від тих, у яких починав батько. Замість того щоб дати синові змогу йти в іншому напрямку, батько норочить змусити його йти по своїх слідах, можливо таємно сподіваючись, що тому щось не вдасться, як ото Філіп майже хотів, щоб Буцефал скинув Олександра. Батьки заздять молодості й енергії синів, і прагнуть тільки керувати і домінувати. Сини таких чоловіків стають обережними і лякливими, боячись утратити те, що здобули батьки.

ПРОБЛЕМА ПОЛА МОРФІ

Навіть поверхове знайомство з шахами показує, що ця гра імітує мистецтво ведення військових дій. І справді, шахи були улюбленим дозвіллям багатьох найвидатніших полководців — від Вільгельма Завойовника до Наполеона. У змаганні двох армій діють ті самі засади стратегії і тактики, що й у реальній війні, такі самі прогнозування і розрахунок, здатність передбачати плани опонента, а наслідки точного виконання рішень іще безжальніші. Ба більше, зрозуміло, що несвідомим мотивом гравців є не просто завзяття, властиве всім змагальним іграм, а й такий похмурий мотив, як батьковбивство. Щоправда, від початкової мети гри — захоплення короля — тепер відмовилися, але з погляду мотиву теперішня мета, за винятком непередбачених випадків, містить таку неприємну зміну, як стерилізація короля через його знерухомлення... «Мат королю» означає буквально «король помер»...

Знання підсвідомої мотивації гри в шахи підказує нам, що вся картина гри — це бажання подолати батька в прийнятний спосіб... Символічно, що одіссея злету [чемпіона з шахів ХІХ століття Пола Морфі] до найвищої царини шахів почалася лише через рік після несподіваної і раптової смерті батька, яка була шоком для нього. Ми можемо припустити, що його блискуча сублимація була, як «Гамлет» Шекспіра і «Тлумачення сновидінь» Фрейда, реакцією на цю критичну подію...

Тепер слід сказати кілька слів про рецепцію успіхів Морфі, бо вони зумовили питання про те, чи не спричинений подальший крах Морфі його належністю до типу, який Фрейд назвав «Die am Erfolge scheitern» («Зруйновані успіхом»)... Якщо говорити мовою психології, то чи не був Морфі переляканий, коли увага громадськості зосередилася на його великому успіхові? Фрейд указує на те, що люди, які ламаються, не витримуючи напруги дуже великого успіху, можуть витримати її тільки в уяві, але не в реальності. Каstrування батька вві сні дуже відрізняється від реального каstrування. Реальна ситуація провокує дуже сильну підсвідому провину, і покаранням може стати психічний розлад.

Ернест Джонс, «Проблема Пола Морфі», 1951 р.

Син ніколи не вийде з тіні батька, якщо не наважиться застосувати агресивну стратегію Олександра: зневажте минуле, створіть власне королівство, відсуньте батька в тінь, бо він це саме зробить із вами. Якщо ви не можете почати з нуля в матеріальному сенсі — було б нерозумно відмовлятися від спадку, — можете принаймні почати спочатку психологічно, відкинувши тягар минулого і обравши новий напрямок. Олександр інстинктивно зрозумів, що привілеї народження перешкоджають владі. Тож будьте безжальні до минулого — не тільки до батька, але й до діда і власних минулих досягнень. Тільки слабкі спочивають на лаврах і живуть спогадами про колишні заслуги; у владних іграх немає часу для перепочинку.

Ключі до влади

У багатьох старожитніх королівствах, наприклад у Бенгалії чи на Суматрі, підлегли страчували короля, якщо він правив кілька років. Частково це був ритуал оновлення, але також і запобігання розростанню його влади, бо король міг спробувати увічнити своє правління завдяки своїм синам чи іншим родинам. Замість того щоб захищати плем'я й очолювати його під час війни, він намагатиметься підпорядкувати його собі. І тому його забивали до смерті або страчували під час складного ритуалу. Тепер, коли короля не було і шанування не могло запаморочити йому голову, починалося його обожнювання. Тим часом звільнялося поле для оновлення влади. Амбівалентне, вороже ставлення до фігури короля або батька відображене також і в легендах про героїв, які не знають свого батька. Мойсея, архетипного владаря, знайшли в очереті. Своїх батьків він не знав. Без батька, з яким треба було б змагатися або якого треба було б обмежувати, він зміг зійти на вершину влади. Пізніше Олександр Великий поширював версію, що його справжнім батьком був бог Юпітер Аммон, а не Філіп Македонський. Такі легенди й ритуали не передбачають батька-людину, бо він символізує деструктивну силу минулого.

Минуле заважає юному героєві будувати власний світ — він повинен діяти, як батько, навіть якщо батько помер або не має влади. Героєві доводиться вклонитися перед своїм попередником і виживати, віддаючи належне традиції та прецеденту. Минулий успіх треба

перенести на сьогодні, попри докорінну зміну обставин. Минуле обтяжує героя спадком, який він боїться втратити, і це робить його обережним і скутим.

Влада залежить від здатності заповнити порожнечу, зайняти царину, розчищену від тягаря минулого. Лише вийшовши з тіні батька, ви одержуєте необхідний простір для створення і утвердження нового ладу. Для цього є кілька стратегій — варіантів страти короля, які маскують шалений порив, надаючи йому соціально прийнятних форм. Можливо, найпростіший спосіб упоратися з тінями минулого — применшити їхнє значення, граючи на одвічному антагонізмі поколінь і налаштовуючи молодь проти старих. Для цього потрібна відповідна фігура з минулого, щоб зробити з неї посміховисько. Мао Цзедун, зіткнувшись із культурою, яка затято опиралася змінам, зіграв на прихованому громадському невдоволенні насильницьким насадженням у країні давнього вчення Конфуція. Джон Ф. Кеннеді знав про небезпеку загрузнути в минулому і протиставив своє президентство правлінню попередника — Дуайта Девіда Ейзенхауера. Кеннеді, наприклад, не грав у нудну гру гольф — символ відставки й привілеїв, пристрасного захоплення Ейзенхауера. Натомість він грав у футбол на газоні Білого дому. У всіх своїх проявах його адміністрація демонструвала молодість і завзяття на противагу нудності попередника. Кеннеді відкрив давню істину: молодь охоче повстає проти старого, бо прагне зайняти власне місце у світі і звільнитися від тіней батьків.

Дистанція, на яку ви хочете відійти від попередника, часто потребує певного символізму, щоб заявити про себе на повний голос. Наприклад, Луї XIV створив власний символізм, відмовившись від традиційного палацу французьких королів і збудувавши власний палац — Версаль. Король Іспанії Філіп II зробив те саме, спорудивши свій центр влади — палац Ескуріал на цілком новому місці. Але Луї пішов далі: він не захотів бути таким королем, як його батько і його попередники, він не носив корону, не сидів на троні з берлом у руці, а утверджував свою владу власними ритуалами і символами. Луї перетворив ритуали попередників на смішні залишки минулого. Ідучи його слідами, не показуйте, ніби наслідуете попередників. Бо інакше ви їх ніколи не перевершите. Ви повинні унаочнити свою відмінність, виробивши інший стиль і символіку.

Римський імператор Август, наступник Юлія Цезаря, теж це розумів. Цезар був великим полководцем, театральною фігурою, спектаклі якої розважали римлян, міжнародним емісаром, якого причарувала Клеопатра, — справді видатною постаттю. Тож Август, попри свою любов до театральних ефектів, вирішив змагатися з Цезарем не шляхом перевершення його, а шляхом дистанціювання: в основу влади він поклав повернення до римської простоти, суворості стилю і сутності. Пам'яті про всеохопну присутність Цезаря Август протиставив спокійну й мужню гідність.

Проблема з перевершенням попередника в тому, що він заповнює вашу перспективу символами минулого. Вам бракує простору для утвердження власного імені. Щоб дати цій ситуації раду, треба розшукати порожнини — вільні царини культури, у яких ви можете стати першою і головною осяйною фігурою.

Коли афінець Перикл збирався почати кар'єру державного діяча, він з'ясував, чого бракує афінській політиці. Більшість тогочасних політиків діяла на спілку з аристократією; Перикл також схилився до цього. А проте він вирішив об'єднатися з демократичними елементами міста. Цей вибір не мав нічого спільного з його особистими симпатіями, але відкривав шлях до блискучої кар'єри. З необхідності Перикл став людиною з народу. Замість того щоб змагатися з великими вождями минулого і сучасності, він здобув собі авторитет там, де його не заступала жодна тінь.

Коли живописець Дієго Веласкес починав свою кар'єру, він розумів, що не зможе змагатися у вивершеності й техніці з великими майстрами Відродження, що творили до нього. Він уважав за краще працювати в стилі, що за стандартами того часу здавався грубим і суворим. У цьому стилі він досяг успіху. В Іспанії були царедворці, які теж хотіли продемонструвати свій розрив із минулим, їх захопила новизна стилю Веласкеса. Більшість людей боїться різко поривати з традицією, але потай вони захоплюються тими, у кого вистачало сміливості розламати старі форми і пожвавити розвій культури. Тому вхід у вакуум дає змогу черпати багато сили.

Є якась дурна впертість, що повторюється в історії і дуже заважає на шляху до влади, марновірство, що коли хтось до вас домігся успіху, зробивши А, Б і В, то ви зможете повторити його успіх, зробивши те саме. Такий шаблонний підхід спокушає нетворчих людей, бо він

простий і пасує до їхньої нерішучості та ліні. Але обставини ніколи не повторюються без змін. Коли генерал Дуглас Макартур під час Другої світової війни став головнокомандувачем американських сил на Філіппінах, його помічник дав йому книжку, у якій описувалися різні прецеденти, що трапилися з попередніми командувачами і допомогли їм досягти успіху; розповідалося, як саме вони виходили зі складних ситуацій. Макартур запитав, скільки було примірників книжки. Шість, відповів помічник. Генерал наказав: «Зберіть геть усі примірники й спаліть їх. Мене прецеденти не будуть обмежувати. Щойно виникатиме проблема, я негайно її розв'язуватиму». Перейміть цю безоглядну стратегію в стосунку до минулого: попаліть усі книжки і вчіться реагувати на обставини в міру того, як вони виникають. Ви можете вважати, що відокремили себе від предка або фігури батька, але з роками треба добре пильнувати, щоб не стати батьком, проти якого ви повставали. Замолоду Мао Цзедун не любив батька і в боротьбі з ним виробив власну ідентичність і систему нових цінностей. Але з роками батькові традиції повернулися. Батько Мао вважав фізичну працю вищою за розумову; замолоду Мао глузував із цього, але з часом він несвідомо повернувся до поглядів батька і перебрав їх собі; відроджуючи застарілі ідеї, він змушував до фізичної праці цілі покоління китайських інтелектуалів — ця жахлива помилка дорого обійшлася його режиму. Пам'ятайте: ви самі собі батько. Не витрачайте роки на створення себе, аби потім послабити пильність і дати змогу привиду минулого — батькові, звичці, історії — крадькома опанувати вами.

Нарешті, як впливає з оповіді про Луї XV, достаток і процвітання роблять нас ледачими і неактивними, бо, коли наша влада убезпечена, у нас немає потреби діяти. Це небезпека, особливо для тих, хто досягає успіху і влади в ранньому віці. Драматург Теннессі Вільямс, наприклад, злетів із невідомості до слави завдяки успіху п'єси «Скляний звіринець». «Моє життя до цього успіху, — писав він згодом, — потребувало витривалості, хапання пазурами і видряпування, але воно було добре, бо людський організм створений саме для нього. Я не помічав, скільки життєвої енергії пішло на цю боротьбу, доки вона не скінчилася. З'явилася безпека. Я сів, роздивився навколо, і раптом відчув депресію». У Вільяма стався нервовий розлад, який, можливо, був йому необхідний: на межі

психологічної кризи він знову зміг писати з давньою силою, створивши «Трамвай Бажання». Федір Достоєвський теж після кожного успішного роману відчував, що грошова забезпеченість робить творчість зайвою. Він ішов із усіма своїми грошима до казино і не полишав заклад, доки геть усе не програвав. Він знову починав писати, коли опинявся в злиднях.

Нема потреби вдаватися до крайнощів, але треба бути психологічно готовим почати все спочатку, ніж у розкошах перетворюватися на ледащо. Пабло Пікассо знав, як давати раду своїм успіхам, постійно змінюючи стиль малювання, а часто — повністю пориваючи з тим, що робило його успішним раніше. Як часто наші ранні тріумфи роблять із нас потім карикатуру на самих себе. Сильні люди розпізнають такі пастки: подібно Олександрові Великому, вони постійно борються за власне відтворення. Батькові не можна дозволити повернутися, його слід «знищувати» на кожному кроці.

Образ: батько. Він накидає величезну тінь на своїх дітей, неволячи їх довго після свого відходу, прив'язуючи їх до минулого, тиснучи на юнацький дух і змушуючи йти його второваним шляхом. У нього багато трюків про запас. На кожному перехресті треба вбити батька і вийти з його тіні.

Авторитетна думка: «Стережіться йти слідами великої людини, бо, щоб перевершити її, вам доведеться зробити вдвічі більше.

Послідовників називають імітаторами. Вони хоч до виснаження працюватимуть, але тягаря цього не позбудуться. Потрібен непересічний хист, щоб знайти свій шлях до досконалості, модерновий спосіб уславитися. До неповторності веде багато доріг, і не всі вони звідані. Найновіші можуть виявитися надто важкими, але саме вони — найкоротша путь до величі» (*Бальтасар Грасіан*)

Зворотний бік

Тінь великого попередника можна використати як трюк або тактику, аби прийти до влади, а тоді відкинути її. Наполеон III скористався ім'ям і легендарною славою свого двоюрідного діда Наполеона Бонапарта, аби стати першим президентом, а потім — імператором Франції. Однак, зійшовши на трон, він порвав із минулим, швидко продемонструвавши, наскільки відмінним буде його правління, і не

даючи людям підстав припускати, що претендуватиме на вершини Бонапарта.

У минулому є елементи, які варто запозичити, які нерозумно було б відкидати заради самоствердження. Навіть Олександр Македонський визнавав і перебував під впливом батькових здібностей щодо організації армії. Демонстрація відмінності від попередника схожа на дитячість і стихійність, якщо у ваших діях не з'явиться власна логіка. Йосип II, син австрійської імператриці Марії-Терези, робив спектакль із того, що поводився наперекір волі матері — одягався як пересічний містянин, зупинявся в готелях, а не в палацах, створюючи образ «народного імператора». А от Марія-Тереза завжди була владна і аристократична. Проблема полягала в тому, що її теж любили, бо правила вона мудро, пройшовши складний шлях. Якщо у вас достатньо розуму і є інстинкт, який скерує вас у правильному напрямі, то вдавати бунтаря не небезпечно. Але якщо ви посередність, якою був Йосип II порівняно з матір'ю, то краще вчитися знання й досвіду в попередника, які зумовлені реальністю.

Нарешті, треба придивлятися до молоді, ваших майбутніх суперників. Точно так, як ви зараз намагаєтеся позбутися батька, невдовзі й вони зроблять це з вами, принижуючи ваші досягнення. Повстаючи проти минулого, стежте за тими, хто піднімається знизу, і не давайте їм шансів проробити це з вами.

Великий барочний митець і архітектор П'єтро Берніні нюхом відчував потенційних молодих суперників і якомога довше тримав їх у своїй тіні. Якось молодий каменярь Франческо Борроміні показав йому свої архітектурні начерки. Відразу розпізнавши його хист, Берніні найняв юнака в помічники; юнак зрадив, але насправді це був тактичний хід, щоб тримати його біля себе, психологічно обробляти і сприяти розвитку комплексу неповноцінності. І справді, попри яскравий дар Борроміні, слава Берніні більша. Стратегію щодо Борроміні він застосовував протягом усього життя: наприклад, злякавшись, що великий скульптор Алессандро Альгарді затьмарить його своєю славою, він так усе підлаштував, що єдина робота, яку міг знайти Альгарді, — це стати асистентом Берніні. А якщо якийсь асистент бунтував проти Берніні і намагався творити самостійно, то виявляв, що його кар'єра зруйнована.

Закон 42. Удар пастиря — і отара

розбігається

СУДЖЕННЯ Часто проблему можна окреслити за діями однієї сильної особистості — підбурювача, дрібного зухвальця, руйнівника добрих поривань. Якщо ви дасте можливість таким людям діяти, інші підпадуть під їхній вплив. Не чекайте, доки заподіяне ними лихо почне множитися, не намагайтеся домовитися з лиходіями, бо вони безнадійні. Нейтралізуйте їхній вплив, ізолюючи або виганяючи їх. Ударте по джерелу біди — і вівці розбіжаться.

Дотримання закону 1

Наприкінці VI ст. до н. е. місто-держава Афіни повалило низку дрібних тиранів, які домінували в його політиці десятиліттями. Натомість було встановлено демократію, яка стала джерелом сили держави і найповажнішим її досягненням. Але з розвитком демократії в афінців з'явилася нова проблема: що робити з тими, хто не переймався згуртованістю міста, обложеного ворогами, хто не працював для примноження його слави, а дбав тільки про себе, власні амбіції й

дрібні інтриги. Афінці розуміли, що такі люди, якщо дати їм спокій, посіють розбрат, поділять місто на угруповання та візьмуться підбурювати населення, що призведе до загибелі демократії. Жорстоке покарання не пасувало новому цивілізованого ладу, створеному в Афінах. Натомість містяни винайшли інший, відповідніший та менш брутальний спосіб поводитися з хронічними себелюбами. Щороку всі афінці збиралися на агорі й писали на черепку, *остраконі*, ім'я людини, яку вони воліли вигнати з міста на 10 років. Якщо те саме ім'я з'являлося на 6000 остраконів, людину тут же виганяли. Якщо 6000 голосів не набирив ніхто, 10-річному вигнанню — остракізму — піддавалася людина з максимальною кількістю остраконів. Це ритуальне вигнання перетворилося на свято, бо радість давала можливість піддати остракізму осіб, які дратували й непокоїли громаду, намагаючись вивищитися над групою, якій мали служити.

490 р. до н. е. Арістід, один із видатних генералів в історії Греції, допоміг подолати персів у Марафонській битві. Поза військовими справами він працював суддею, і за чесність його нарекли Справедливим. Але з роками ставлення афінців до нього стало неприязним. Він дуже демонстрував свою справедливість, аби, як вони гадали, приховати зверхність і зневагу до простих людей. Обридла його всюдисутність в афінській політиці. Громадяни втомилися чути його прізвисько Справедливий. Вони боялися, що людина з його вдачею — критик, зверхній — різко розділить громаду. І тому 482 р. до н. е., попри величезні заслуги Арістіда у війні з персами, вони назбирали достатню кількість голосів і відправили його у вигнання.

ЗАВОЮВАННЯ ПЕРУ

Боротьба дуже загострилася навколо паланкіна [імператора інків Атауальпи]. Вона дедалі розпалювалася, і, врешті, після знищення кількох лояльних вельмож, правителя скинули; падаючи, він був би розбився, якби Пісарро і кілька його кабальєро не підхопили його на руки. Несчасного правителя під посиленою вартою відвели до сусідньої будівлі, де його утримували як бранця.

Тепер усі спроби опору припинилися. Звістка про долю Атауальпи швидко рознеслася по місту і по всій країні. Зникли чари, що об'єднували перуанців. Тепер кожен дбав лише про власну безпеку. Навіть воїни інків, що таборували на сусідніх полях, відчули небезпеку і, зрозумівши, що на них чекає, дременули на всі чотири боки, бо переслідники в тріумфальному запалі не знали жалю. Нарешті ніч, милосердніша за людей, вкрила своєю киреєю втікачів, а розпорошене військо Пісарро знову зібралось на поклик сурми на закритавленому майдані в Кахамарці...

Атауальпу пошановували більше, ніж просто людину. Він не просто очолював державу — на ньому замикалися всі інститути, він був наріжним каменем структури,

яка має розвалитися під власною вагою, якщо вийняти цей камінь. Так і сталося після страти Атауальпи. Після його смерті не тільки трон залишився незайнятим і без претендента, але й було оголошено перуанцям, що берло влади перейшло до руки сильнішої, ніж була в інків, і що династія Дітей Сонця назавжди пішла в небуття...

Вільям Г. Прескот, «Завоювання Перу», 1847 р.

Після вигнання Арістіда очільником міста став славетний генерал Фемістокл. Але численні нагороди й перемоги запаморочили йому голову, і він теж став зухвалим і зверхнім, постійно нагадував афінцям про своїх бойові тріумфи, про споруджені храми, про відвернені ним небезпеки. Він ніби хотів сказати, що без нього місто пропаде. І ось 472 р. до н. е. ім'я Фемістокла з'явилося на остраконах, і місто позбулося його отруйної присутності.

Найбільшою політичною фігурою в Афінах V ст. до н. е. був, без сумніву, Перикл. Хоча і йому кілька разів загрожував остракізм, він уникнув цієї долі, підтримуючи тісні зв'язки з народом. Можливо, так у дитинстві його навчив улюблений наставник, незрівнянний Дамон, який перевершував усіх жителів Афін розумом, хистом до музики і красномовством. Саме Дамон навчив Перикла мистецтву правити. Але й він зазнав остракізму через свою зарозумілість і образливе ставлення до простих людей, що їх обурювало.

Наприкінці того ж сторіччя жив чоловік на ім'я Гіпербол. Більшість сучасників описувала його як міського лайдака: йому було байдуже, що про нього думають, а сам міг шпетити кого хотів. Одних це розважало, але більшість він дратував. 417 р. до н. е. Гіпербол побачив нагоду налаштувати містян проти двох провідних політичних діячів того часу — Алквіада і Нікія. Він гадав, що один із двох буде підданий остракізму, і тоді він сам займе його місце. Здавалося, що кампанія йому вдасться: афінцям не подобався яскравий і безтурботний спосіб життя Алквіада, а заможність і пихатість Нікія викликали підозру. Одного з них цілком могли піддати остракізму. Хоча Алквіад і Нікій і ворогували між собою, вони об'єднали спільні ресурси, і їм удалося переспрямувати остракізм на Гіпербола. Вони наполягали, що тільки вигнання звільнить їх від цього неподобства.

Попередні жертви остракізму були грізні і владні люди. А Гіпербол був ницим блазнем, і афінці зрозуміли, що з його вигнанням остракізм виродився. І тому, задля збереження миру в Афінах, вони припинили цю практику принаймні на сторіччя.

Тлумачення

У давніх афінців були соціальні інстинкти, не відомі нашим сучасникам. Справжні громадяни, афінці відчували небезпеку від асоціальної поведінки й бачили, як така поведінка маскується: ставлення «святіший за тебе», що мовчки намагається накинути іншим свої стандарти; надмірна амбіція коштом громадського блага; демонстрація своєї вищості; тихе інтриганство; край виклична поведінка. Деякі з цих типів поведінки роз'їдають згуртованість містян, що веде до створення протиборчих фракцій і сіє розбрат, інші підривають дух демократії, змушуючи простих громадян відчувати свою нижчість і заздрити. Афінці не робили спроб перевиховати людей, які поводяться подібним чином, виокремити їх у якусь групу або жорстоко покарати, що лишень створить інші проблеми. Розв'язання було швидке і ефективне: їх треба позбутися.

У кожній групі проблему можна простежити до одного джерела — до нещасливої, постійно невдоволеної людини, яка повсякчас збуджує інакодумство і заражає суспільство своїм невдоволенням. Ви й не схаменетеся, як воно вас опанує. Дійте, доки є змога розплутати вузол неприємностей і зрозуміти, як усе почалося. По-перше, знайдіть підбурювача за його всюдисутність або жалібництвом. Як побачите його, не намагайтеся погамувати, бо це тільки зашкодить справі. Не нападайте на нього ні безпосередньо, ні опосередковано, бо в таких людей повно отрути, і, щоб знищити вас, вони працюватимуть підпільно. Зробіть, як робили афінці: відправте у вигнання, поки не пізно. Відокремте їх від групи, перш ніж вони спричинять колотнечу. Не давайте їм часу розтривожити людей і посіяти незгоду, позбавте їх можливості розвернутися. Нехай ліпше постраждає одна людина, щоб інші жили спокійно.

Коли дерево падає — мавпи розбігаються.

Китайське прислів'я

Дотримання закону 2

ВОВКИ ТА ВІВЦІ
Вовкам сподобалася череда,

Та от біда:
Усі ходи і шпарки
Там стерегли вівчарки.
Тоді підступні сіроманці
Шлють до овець послів уранці,
А ті і кажуть, нібито до речі:
«Ми хочемо уникнуть ворожнечі.
Ви всіх призвідців чвар — вівчарок —
Нам віддасте, й довіку в нас не буде сварок».
Поміркували вівці так і так,
Та й віддали вовкам собак.
Це справжній був вовкам ралець:
Вони гуртом порізали овець.
Так і краї, що жертвують вождів в недобру днину,
Трапляють у полон, чекаючи загину.

Байки, Езон, VI ст. н. е.

1296 року кардинали католицької церкви зібралися в Римі, щоб обрати нового Папу. Вони обрали кардинала Гаєтані як людину дуже проникливу. Такий чоловік міг би зробити Ватикан великою потугою. Приймавши ім'я Боніфація VIII, Гаєтані скоро довів, що гідний високої думки кардиналів: усі свої дії він ретельно планував заздалегідь і потім не зупинявся ні перед чим. Прийшовши до влади, Боніфацій швидко позбувся суперників і об'єднав Папську область. Європейські держави почали його побоюватися і надіслали до нього делегатів для перемовин. Німецький король Альбрехт I Австрійський подарував Боніфацію частину території. Усе йшло за планом Папи. Один пункт не вкладався в схему — це була Тоскана, найбагатша провінція Італії. Якби Боніфацій зміг підкорити Флоренцію, найсильніше місто Тоскани, весь регіон перейшов би до нього. Але Флоренція була гордою республікою, і взяти її нелегко. Папі доводилося ретельно продумувати, з якої карти починати. Флоренцію поділили між собою дві протиборчі фракції: Білі й Чорні. До Білих належали купецькі родини, які лише недавно домоглися багатства і влади, а до Чорних — давні багатії. Завдяки своїй популярності Білі контролювали місто, що викликало зростання обурення Чорних. Ворожнеча між ними неухильно загострювалася. У цьому Боніфацій побачив свій шанс: він вирішив допомогти Чорним заволодіти містом, і Флоренція була б у його кишені. Вивчаючи ситуацію, Папа дедалі більше зосереджувався на одному чоловікові —

Данте Аліг'єрі, — видатному письменникові, поетові, завзятому прибічникові Білих. Данте завжди цікавився політикою. Він пристрасно вірив у республіку і часто ганив співгромадян за м'якотілість. Він також був найкращим промовцем у місті. 1300 року, коли Боніфацій почав планувати захоплення Тоскани, співвітчизники Данте обрали його на найвищий виборний пост у Тоскані, зробивши його одним із шістьох пріорів. За півроку на посаді він жорстко протистояв Чорним і спробам Папи посіяти розбрат. Однак на 1301 році у Боніфація був готовий інший план: він закликав Шарля де Валуа, владного брата короля Франції, допомогти дати лад у Тоскані. Доки Шарль ішов через Північну Італію, а у Флоренції панували тривога і страх, Данте зарекомендував себе як людина, яка змогла підняти людей, пристрасно виступаючи проти потурання зайдам і докладаючи всіх зусиль, щоб озброїти містян і організувати опір Папі та маріонетковому французькому принцу. Не києм, то палицею Боніфацій мав нейтралізувати Данте. Тож, з одного боку, лякаючи Флоренцію Шарлем де Валуа, а з другого — тримаючи оливкову гілку — можливість перемовин, він сподівався, що Данте заковтне цю принаду. І справді, флорентійці вирішили послати делегацію до Рима й спробувати домовитися про мир. Цілком сподівано, місію мав очолити Данте.

ЖИТТЯ ФЕМІСТОКЛА

Оскільки вже й співгромадяни через заздрощі охоче вірили різним наклепам на Фемістокла, йому доводилося мимоволі докучати їм у Народних зборах частими нагадуваннями про свої заслуги. «Чому ви втомлюєтеся, — сказав він незадоволеним, — по кілька разів отримувати добро від тих самих людей?»

Він накликав на себе невдоволення народу також і будівництвом храму Артеміди, яку він назвав «Найкращою радницею», натякаючи цим на те, що він дав місту і всім еллінам найкращу пораду і до того ж побудував цей храм поблизу свого будинку в Меліті [...].

Зважаючи на все це, Фемістокла піддали вигнанню, щоб знищити його авторитет. Так афініці звичайно чинили з усіма, могутність яких уважали обтяжливою для себе і не сумісною з демократичною рівністю.

«Життя Фемістокла», Плутарх (бл. 46—120 рр. н. е.)

Поета застерігали, що підступний Папа поставив пастку, щоб виманити Данте з міста, але він усе одно поїхав до Рима, прибувши туди, коли французька армія вже стояла біля брами Флоренції. Він був переконаний, що своєю красномовністю й логікою зуміє переконати

Папу і врятувати місто. Але коли Папа зустрів поета й флорентійських делегатів, він своїм звичаєм заходився їх лякати. «На коліна переді мною! — загорлав він. — Скоріться мені! По правді кажу вам, що в серці своєму я хочу тільки миру для вас». Усі припишкли, а Папа розводився про те, як перейматиметься інтересами флорентійців. Він порадив їм повертатися додому, залишивши тут для переговорів одного представника. Боніфацій дав їм зрозуміти, що це має бути Данте. Він звертався дуже чемно, але насправді то був наказ.

Отак Данте залишився в Римі. І доки він і Папа вели свій діалог, Флоренція впала. Нікому було згуртувати Білих, а Шарль де Валуа використовував папські гроші для підкупу і ширення незгоди, унаслідок чого Білі розділилися: одні виступали за переговори, інші стали перекинчиками. Щойно Чорні утвердилися в місті, Папа відпустив Данте з Рима.

Чорні наказали Данте повернутися додому, де він мав вислухати звинувачення і постати перед судом. Коли поет відмовився, Чорні засудили його до спалення живцем, якщо він у майбутньому з'явиться у Флоренції. Данте почав бідувати у вигнанні, блукаючи по Італії, зганьблений містом, яке він любив, аби знову не повернутися до нього навіть після смерті.

Тлумачення

Боніфацій знав, що, варто йому виманити Данте, Флоренція впаде. Він розіграв старезний картярський трюк — однією рукою залякуючи, а другою тримаючи оливкову гілку, — і Данте зловився на гачок. Щойно поет прибув до Рима, Папа тримав його там стільки, скільки йому було треба. Боніфацій розумів одну з найважливіших засад владних ігор: одна рішуча особа, один нескорений дух може перетворити череду овець на яму левів. Так він нейтралізував порушника спокою. У місті не стало стрижня, і вівці розбрелися.

Запам'ятайте урок: не марнуйте час, завдаючи навсібіч удари нібито багатоголовому ворогові. Знайдіть одну голову — людину вольову, розумну чи — і це найважливіше — з харизмою. За будь-яку ціну виманіть цю особу, а за час її відсутності вона втратить свій вплив. Її ізоляція може бути фізичною (вигнання або відсутність при дворі), політичною (звужуючи базу її підтримки) або психологічною

(усунення з групи за допомогою зганьблення та інсинуацій). Рак починається з однієї клітини. Її слід вирізати, перш ніж вона розростеться.

Ключі до влади

У минулому цілою нацією міг керувати король зі жменькою міністрів. Ще якась влада була в еліти. З плином сторіч влада поступово розפורшилася й демократизувалася. Водночас це створило поширене хибне сприйняття, що тепер у групах нема центрів влади — влада нині розפורшується серед багатьох людей. Насправді ж влада змінилася за кількісними показниками, а не за сутністю. Можливо, поменшало могутніх тиранів, що мали владу вирішувати — жити мільйонам чи вмирати, проте залишаються тисячі тиранчиків, які керують меншими теренами, накидаючи свою волю за посередністю владних ігор, харизми тощо. У кожній групі влада зосереджена в руках однієї-двох осіб, бо в цій царині природа людини залишається незмінною: люди збиратимуться довкола сильного лідера, як планети довкола сонця. Працювати й вірити в ілюзію, що такого центру влади вже нема, означає, що ми будемо припускатися безлічі помилок, марнувати енергію й час і ніколи не влучимо в ціль. Владні люди часу не марнують. Назовні вони можуть перейматися грою, удаючи, буцімто влада поділена між багатьма, але насправді — пильно стежать за тими, хто має реальну перевагу. От їх вони й обробляють. Коли починаються негаразди, шукають причину, сильну особу, заводія, ізоляція або вигнання якого дає змогу все погамувати.

Працюючи сімейним терапевтом, доктор Мілтон Гайленд Еріксон виявив, що, коли сімейна динаміка нестабільна й дисфункційна, неминуче виявляється, що причина — в одній людині. На своїх сеансах він символічно ізолював «гниле яблуко», саджаючи людину окремо від решти, хоч на кілька футів. Поволі інші члени сім'ї починали бачити у фізично відокремленій особі джерело своїх проблем. Щойно ви розпізнаєте, хто порушник спокою, дуже важливо, щоб і оточення його побачило. Критичне усвідомлення приходить із розумінням, хто контролює динаміку групи. Пам'ятайте: заводії процвітають, ховаючись за спину членів групи, маскуючи свої дії під

групову реакцію. Зробіть їхні дії видимими, і вони не зможуть порушувати спокій.

Основними елементами стратегічних ігор є ізоляція сил ворога. У шахах ви намагаєтеся загнати в кут короля. У китайській грі го завдання гравця — ізолювати камінці суперника в кишнях, де вони не можуть робити ходи. Часто краще ізолювати ворога, ніж знищити його, — ви здаватиметеся не такими брутальними. А результат — той самий, бо у владних іграх ізоляція означає смерть.

Найефективніша форма ізоляції — відокремити жертву від джерела влади. Коли Мао Цзедун хотів ліквідувати ворога з правлячої еліти, він прямо не конфронтував із людиною, а тихо і непомітно працював над тим, щоб ізолювати її, розділити її соратників, відвернути їх від неї, зменшивши її підтримку. Незабаром опонент сам щезав.

У владних іграх присутність і поява мають великий вплив. Щоб звабити, особливо на ранніх стадіях, слід бути постійно присутнім або створювати таке відчуття; якщо вас часто нема в полі зору, чари розвіюються. У Роберта Сесіла, прем'єра королеви Єлизавети, було два основних суперники — фаворит королеви граф Ессекс і попередній її фаворит сер Волтер Релі. Прем'єр придумав відрядити обох із виправною проти Іспанії. Відрядивши їх, він поставив тенета на королеву і став її головним радником, що послабило її прихильність до Релі та графа. Урок із цього подвійний: перший — ваша відсутність при дворі небезпечна для вас, і тому в непевні часи не залишайте сцену, бо ваша відсутність може стати символом втрати влади; другий — відправлення в потрібний час ворогів із двору — чудова принада. Ізоляція корисна і для інших стратегій. Якщо хочете приваблювати до себе людей, варто ізолювати їх від звичного соціального контексту. В ізоляції вони будуть більш уразливі, і ваша поява більше на них вплине. Так і аферисти часто намагаються ізолювати свої жертви з їхнього соціального середовища, створюючи для них некомфортні умови. Тоді вони слабшають і легше піддаються на обман. Тож ізоляція може виявитися сильним інструментом впливу на людей, щоб потім їх обдурити.

Вам часто зустрічатимуться впливові люди, що відійшли від групи. Імовірно, влада заморочила їм голови і змусила уявити себе найвищими істотами. Може, вони втратили навички спілкування зі

звичайними людьми. Пам'ятайте: це робить їх уразливими. Такі люди можуть бути корисними.

Чернець Распутін здобув владу над російським царем Миколою і царицею Олександрою через їхню дивовижну ізоляцію від народу. Олександра, власне, була чужинкою і особливо далекою від простих росіян; щоб сподобатися їй, Распутін використовував своє селянське походження, бо вона відчайдушно хотіла спілкуватися зі своїми підданими. У колі найближчих надвірних Распутін зробився необхідним і здобув велику владу. Маючи на меті центр влади, він зосередився на особі, яка реально керувала країною (цариця маніпулювала чоловіком), і зрозумів, що її не варто ізолювати. Стратегія Распутіна може дати вам велику владу: завжди вишукуйте високопосадовців, які почуваються ізолюваними на посаді. Вони — наче яблука, що падають вам до рук, — їх легко звабити, і вони можуть катапультиувати вас у владу.

І нарешті: ви завдаєте удару чередникові, бо ніщо інше так не вразить овець. Коли Ернан Кортес і Франсіско Пісарро вели свої загони проти імперій ацтеків та інків, вони не припустилися помилки вести бої на кількох фронтах і не злякалися величезного війська ворога, а взяли у полон їхніх правителів — Монтесуму і Атауальпу. І їм підкорилися величезні імперії. Нема вождів — зникнув центр тяжіння, нема довкола чого обертатися, і все розпалося. Цільтеся в лідерів, знищуйте їх, а тоді в загальній метушні шукайте потрібні вам можливості.

Образ: череда жирних овець. Не марнуйте дорогоцінний час, намагаючись украсти одну-дві вівці, не ризикуйте життям і здоров'ям, борючись із вівчарками, що охороняють череду. Цільтеся у вівчаря. Виманіть його, і вівчарки підуть за ним. Убийте його — і череда розбредеться; тепер можете брати овець одну за одною.

Авторитетна думка: Лук натягуйте щосили. Стрілу вибирайте найдовшу. Щоб поцілити вершника, спочатку поцільте в коня. Щоб упіймати банду, спочатку захопіть ватажка. Держава має свої кордони, а вбивство людей — свої межі. Якщо напад ворога можна зупинити [ударом по голові], то нащо ще вбивати і ранити інших? (*Китайський поет Ду Фу, династія Тан, VIII ст.*).

Зворотний бік

«Людину треба так приперти, щоб потім не боятися від неї відплати», — писав Мак'явеллі. Якщо ви збираєтеся ізолювати ворога, допильнуйте, щоб у нього не лишилося засобів відплатити вам. Тобто застосуйте цей закон із позиції переваги, аби не довелося потім побоюватися помсти.

Ендрю Джонсон, наступник Авраама Лінкольна на посту президента США, вважав Улісса Сімпсона Гранта в уряді призвідником усіляких клопотів. Тож перед тим, як змістити його, він ізолював Гранта. Але це обурило видатного генерала, і він відповів створенням групи підтримки в Республіканській партії і перемогою на чергових виборах. Розумніше було б тримати таку людину, як Грант, у загоні, і він заподіяв би менше шкоди і не вдавався б до помсти. Отже, краще тримати людей на своєму боці, де їх видно, ніж створювати собі гнівного ворога. Тримаючи їх при собі, ви можете помалу спекатися їхньої групи підтримки, а коли пустите їх у самостійне плавання, то нестямитеся, як зазнаєте важкої поразки.

Закон 43. *Переїматесь серцем і розумом інших людей*

*СУДЖЕННЯ*Примус породжує реакцію, яка відіб'ється на вас. Ви повинні агітувати людей рухатися у вашому напрямі. Той, кого ви перетягнули на свій бік, перетворюється на лояльного попіхача. Умовляння людей передбачає роботу з їхньою психологією та слабінками. Пом'якшіть опір, впливаючи на почуття, зіграйте на тому, що їм дороге. Якщо ігноруватимете серця й думки інших людей, то вони згодом зненавидять вас.

ХИТРИСТЬ КІРА

Коли Кір одержав таке повідомлення, то почав міркувати, як він зможе підняти персів на повстання і, обмірковуючи це, вирішив, що найкращий спосіб буде той, про який я розповім, і це саме він і зробив. Він написав листа, у якому виклав усе, що замислив, потім покликав персів на збори і, розкривши листа, прочитав, що там було написано, ніби Астіаг призначив його стратегом персів. «А тепер,— додав він,— шановні перси, я оголошую вам, щоб ви з'явилися до мене і хай кожний із вас має при собі серп». (...)

Коли всі вони прибули із зняттям, як він їм звелів, тоді Кір (був там один край Персії, увесь зарослий колючими рослинами, що сягав від вісімнадцятьох до двадцятьох стадій у всіх напрямках) наказав їм очистити цей край від колючок за один день. Коли перси це закінчили, як Кір їм наказав, він удруге звелів їм прибути на завтра, помившись у лазні. Тим часом він зібрав усі стада кіз, овець і биків свого батька,

зарівав їх і приготував, щоб почастивати перське військо, додавши до цього вина та все найкраще зі страв, що ще існує. Коли на другий день прийшли перси, він запросив їх сісти в лузі й улаштував для них бенкет. Щойно вони закінчили бенкетувати, Кір їх спитав, що вони вважають за краще: те, що в них було вчора, чи те, що в них є сьогодні. Вони відповіли на це, що різниця між цими двома можливостями надто велика, бо вчора все для них було поганим, а сьогодні все є чудовим. Одержавши таку відповідь, Кір почав їм пояснювати, про що йдеться, й сказав: «Шановні перси! Ось яке ваше становище: якщо хочете мене послухатись, у вас буде все це і ще десять тисяч різних приємних для вас речей, і вас ніхто не буде примушувати виконувати якусь рабську роботу. Проте, якщо ви не схочете, то ви будете змушені постійно виконувати роботи, подібні до вчорашньої. Отже, тепер те добро, що я вам його бажаю, завоюйте собі свободу. Я сам вірю, що я народився для того, щоб із божою допомогою виконати цю справу. Я вважаю, що ви люди не гірші від мідійців у всьому іншому, зокрема у військовій справі. Отже, якщо так тепер складається, виступайте якнайшвидше проти Астіага.

Перси, які вже давно потерпали від панування над ними мідійців, тепер, коли в них був свій проводир, із радістю виступили на війну за свободу. (...)

При цій нагоді перси під керівництвом Кіра повстали проти мідійців і відтоді запанували в Азії.

«Історії», Геродот, V ст. до н. е., переклад А. Білецького

Порушення закону

Наприкінці правління Луї XV вся Франція, здавалося, жадала змін. Коли онук короля, якого він призначив наступником, майбутній Луї XVI, одружився з п'ятнадцятирічною донькою австрійської імператриці, французам здалося, що настануть добрі зміни. Юна наречена Марія-Антуанетта була чарівна і сповнена життя. Вона змінила настрої двору, породжений дебошами за Луї XV; навіть прості люди, які ще не бачили королеву, обговорювали її із захватом. Французів обурювали нескінченні коханки Луї XV, і вони сподівалися служити новій королеві. У 1773 році Марія-Антуанетта вперше відкрито проїхала вулицями Парижа, і довкола карети юрми аплодували їй. «Як приємно, — писала вона матері, — коли, майже не докладано зусиль, можна викликати таку прихильність».

У 1774 році Луї XV помер, і Луї XVI сів на трон. Ставши королевою, Марія-Антуанетта поринула в те, що їй завжди подобалося найбільше, — замовляла і носила найдорожчі в королівстві наряди й коштовності, виходила на люди із найскладнішими в історії зачісками (її скульптурні зачіски були до трьох футів заввишки), постійно влаштовувала

святкові бали й маскаради. Гроші на примхи вона брала в кредит, не переймаючись ні сумою рахунку, ні тим, хто його сплатить.

Найбільше Марія-Антуанетта захоплювалася створенням і дизайном приватного Едемського Саду в Малому Тріаноні, шато на заліснених землях Версаля. Сади Малого Тріанона повинні були мати якомога природніший вигляд, на камінні й на стовбурах дерев вручну кріпили навіть мох. Щоб посилити ефект пасторалі, Марія-Антуанетта наймала по селах доярок доїти найгарніших корів королівства, праль і сироварів у сільському одязі, крій якого вона придумувала сама. Вівчарі пасли овець із шовковими стрічками на шиях. Часом Марія-Антуанетта інспектувала корівники і дивилася, як доярки зціджують молоко в порцелянові вази, виготовлені в королівських гончарнях. Королева любила збирати квіти в лісі біля Малого Тріанона або спостерігати, як її «добрі пейзажи» радо виконують свою «роботу». Цей терен став ізольованим світом, а його громада складалася лише з обраних королевою фаворитів.

З кожною новою примхою витрати на утримання Малого Тріанона зростали. Тим часом Франція занепадала: голод, ширилося невдоволення людей. Ображались навіть царедворці, бо королева трактувала їх, як дітей. Терпіли лише її фаворитів, яких ставало дедалі менше. Але Марії-Антуанетті все це було байдуже. За весь час перебування при владі вона не прочитала жодного звіту міністра. Жодного разу вона не проїхала провінціями, щоб загітувати людей на свій бік. Жодного разу не спілкувалася з парижанами і не прийняла ні одної делегації від них. Вона цього не робила, бо була впевнена, що люди і так повинні її любити, а вона не зобов'язана відповідати їм взаємністю.

1784 року королева вплуталася в гучний скандал. Від її імені було придбане найдорожче в Європі діамантове кольє. Під час судового розгляду цієї афери громадськість дізналася про її розкошування: стало відомо, скільки грошей вона витратила на коштовності, вбрання і маскаради. Королева отримала прізвисько Мадам Дефіцит, і відтоді опинилась у фокусі народного невдоволення, яке чимраз більше зростало. Коли вона з'явилася у своїй ложі в опері, глядачі почали шикати. Навіть двір заповзвся на неї. Бо доки вона, не замислюючись, збільшувала свої карколомні витрати, тринькала гроші з державної скарбниці, країна занепадала.

Через п'ять років, у 1789 році, відбулася безпрецедентна подія: почалася Французька революція. Королева не хвилювалася, думаючи: нехай повстанці трохи погуляють, швидко все зтихне, і вона повернеться до своїх розкошів. Того року люди рушили на Версаль, примусивши королівську сім'ю покинути палац і переселитися до Парижа. Повстанці тріумфували, але королева дістала шанс загоїти рани й налагодити контакт із народом. Однак вона не зробила належних висновків: за час перебування в Парижі Марія-Антуанетта жодного разу не спробувала вийти з палацу.

У 1792 році королівську пару перевезли з палацу до в'язниці, бо революція офіційно проголосила кінець монархії. Наступного року Луї XVI судили, визнали винним і гільйотинували. Марія-Антуанетта чекала на таку ж долю, і жодна душа не прийшла їй на допомогу — ніхто з її колишніх надвірних друзів, жоден європейський монарх, навіть її родичі в Австрії, зокрема брат, який сидів на троні. Вона стала парією в цьому світі. У жовтні 1793 року її поставили на коліна перед гільйотиною, але до самого кінця вона не виявила каяття і трималася зухвало.

Тлумачення

Із самого початку поведінка Марії-Антуанетти була дуже небезпечною. Вона звикла до того, що її, юну принцесу, в Австрії хвалили та облещували. Як майбутня королева Франції, вона постійно перебувала в центрі загальної уваги. Марії-Антуанетта не вчилася догоджати іншим людям, пристосовуватися до їхньої індивідуальної психології. Їй не доводилося докладати зусиль, щоб удаватися до розрахунків, підступу, переконування. І як усі, кому змалку все дозволено, вона виросла нечутливим монстром.

На Марії-Антуанетті відобразилося все невдоволення Франції, бо обурливо мати справу з людиною, яка не докладає зусиль, щоб переконати вас, хоча б збити з пантелику. І не думайте, що вона представниця минулої доби або що вона така лише одна. Сьогодні її тип іще поширеніший. Такі люди ніби замикались у своїй шкаралупі, відчуваючи, начебто вони королівського роду і заслуговують на увагу. Чуже єство вони не беруть до уваги, а сунуть по людях, наче бульдозер, із самоправним зухвальством Марії-Антуанетти.

Розбещені вседозволеністю в дитинстві, вони і в дорослому віці вважають, що все — тільки для них. Переконані у своєму шармі, вони не докладають зусиль, аби причарувувати, зваблювати й переконувати.

МИСТЕЦТВО М'ЯКО ПЕРЕКОНУВАТИ*****

Борей і Сонце сперечалися, хто сильніший; і вирішили вони, що той із них переможе в суперечці, хто змусить роздягнутися чоловіка в дорозі. Почав Борей і сильно повіяв, а чоловік укутався у свій одяг. Узявся Борей дужче віяти, а чоловік, замерзаючи, все щільніше кутався в одяг. Нарешті втомився Борей і передав чергу Сонцю. І Сонце спершу стало злегка пригрівати, а чоловік помалу почав знімати із себе все зайве. Тоді Сонце припекло сильніше: і скінчилося тим, що чоловік більше не міг витерпіти спеку, роздягнувся і побіг купатися до найближчої річки. Байка показує, що часто переконання буває дієвіше за силу.

Байки, Езон, VI ст. до н. е.

У царині влади таке ставлення небезпечно. За всіх часів слід бути уважним до оточення, оцінювати психологію конкретної особи, ретельно добирати слова, що розворушать і приваблять людей. Це потребує енергії та вміння. Що вищий ваш статус, то більше треба прислухатися до чуттів і думок тих, хто має нижчий статус, створюючи основу, яка триматиме вас на вершині. Без цієї основи ваша влада розхитається, і за найменшої зміни фортуни ті, що нижче, залюбки допоможуть вам потрапити в неласку.

Дотримання закону

У 225 році Чжуге Лян, великий стратег і головний міністр правителя давньокитайської держави Шу, розглядав небезпечну ситуацію. Держава Вей почала генеральний наступ на Шу з півночі. Небезпека посилювалася тим, що Вей вступила в альянс із варварськими державами на південь від Шу під проводом Мен Хоу. Чжуге Лян мав позбутися загрози з півдня, перш ніж дати відсіч Вей на півночі. Тож Чжуге Лян лаштувався рушити на південь проти варварів, аж ось один мудрий чоловік дав йому пораду. Він сказав, що пацифікувати ці терени неможливо. З Мен Хоу Лян, можливо, впорається, але щойно він повернеться на північ, щоб протистояти Вей, Мен Хоу знову нападе. «Краще завойовувати серця, — сказав мудрець, — ніж міста. Краще змагатися серцем, ніж зі зброєю в руках. Сподіваюся, ви

підкорите серця цих людей». «Ви читаєте мої думки», — відповів Чжуге Лян.

Як Лян і очікував, Мен Хоу розпочав потужний наступ. Але Чжуге Лян розставив пастку і захопив значну частину армії Мен Хоу і самого командувача. Проте він не карав і не страчував полонених, а відокремив солдатів від командувача, зняв із них кайдани, нагодував їх і напоїв вином, а тоді промовив: «Усі ви чесні воїни. Удома на вас чекають батьки, дружини, діти. Вони, без сумніву, ридма ридають, уболіваючи за вас. Я вас звільню, і ви повернетесь додому до своїх коханих і втішите їх». Полонені подякували Ляну зі слізьми на очах. Після цього він послав по Мен Хоу. «Що ти робитимеш, якщо я відпущу тебе?» — спитав Чжуге Лян. «Я знову зберу військо, — відповів Мен Хоу, — поведу його проти тебе на рішучий бій. Але якщо ти вдруге мене полониш, я визнаю твою зверхність». Лян не тільки звільнив його, а й подарував йому коня і сідло. Розсерджені помічники спитали, нащо він зробив це, а Лян відповів: «Мені неважко знову його полонити, але я хочу завоювати його серце. Коли це станеться, на півдні запанує мир».

Як він і казав, Мен Хоу знову напав. Але його офіцери, до яких Лян добре поставився, повстали проти нього, схопили і доправили до Ляна, який знову запитав його про те саме. Мен Хоу відповів, що зазнав поразки не в чесному бою, а через зраду своїх офіцерів. Він знову битиметься, але якщо і втретє потрапить у полон, то обов'язково визнає перевагу Ляна.

Люди, які змінили всесвіт, досягли цього не впливом на лідерів, а рушенням мас. Вплив на лідерів здійснюється за допомогою інтриг і дає лише вторинні результати. А рушення мас — це дивовижна ідея, що змінює обличчя світу.

Наполеон Бонапарт (1769—1821 рр.)

Протягом наступних місяців Лян знов і знов перегравав Мен Хоу, захоплюючи його в третій, четвертий, п'ятий раз. З кожним разом незадоволення у війську Мен Хоу зростало. Лян і далі ставився до солдатів добре, вони втрачали запал до бою з ним. Але щоразу, коли Чжуге Лян пропонував Мен Хоу скоритися, той не погоджувався: ти мене перехитрив, мені не пощастило тощо. Якщо ти знову візьмеш мене у полон, обіцяв він, присягаю, що не зраджу тебе. І Лян знову його відпускав.

Захопивши Мен Хоу вшосте, Лян запитав його про те саме. «Якщо ти зловиш мене всьоме, — відповів Мен Хоу, — я визнаю твоє право і більше не повстану». «Гаразд, — сказав Лян, — але якщо я знову захоплю тебе, то більше не відпущу».

Цього разу Мен Хоу і його солдати втекли в далекий закуток своєї землі, до краю Вуге. Зазнавши стількох поразок, Мен Хоу покладав останню надію на правителя Вутугу з Вуге, у якого була величезна і жорстока армія. Воїни Вутугу мали панцирі зі щільно переплетеної виноградної лози, вимоченої в олії, — коли вона висихала, то ставала непробивною. Разом із Мен Хоу Вутугу рушив на чолі цієї армії проти Ляна, але цього разу великий стратег ніби перелякався і розпочав квапливий відступ. Однак насправді він заманив Вутугу в пастку — до тісної долини, де зусібіч запалив вогонь. Коли полум'я досягло солдатів Вутугу, вся армія зайнялася, бо олія в панцирах була легкозаймиста. Усе військо загинуло.

Лянові вдалося відтіснити Мен Хоу і його почет від долини, і той усьоме став бранцем. Після цього Лян не хотів навіть бачити полоненого. Він надіслав до нього посланця: «Мені наказано випустити тебе, — сказав той. — Збирай проти Ляна іншу армію, якщо зможеш, і спробуй іще раз побороти його». Ридаючи, Мен Хоу впав додолу і порачкував до Ляна. «Великий міністре, — вигукував Мен Хоу, — прославлений у небі. Ми, південці, ніколи більше не повстанемо проти тебе». «Тепер ти підкоряєшся?» — запитав Лян. «Я, мої сини й мої внуки вражені твоєю безмежною життєдайною милістю. Хіба можемо ми тепер не скоритися?»

Лян пошанував Мен Хоу великим бенкетом, поновив його на троні, повернув йому завойовані землі, а тоді повернувся з армією на північ, не залишивши там окупаційних військ. Лян більше туди не повертався, і в цьому не було потреби, бо Мен Хоу став відданим і непохитним союзником.

ЖИТТЯ ОЛЕКСАНДРА ВЕЛИКОГО

Переслідування було тяжким і тривалим: за одинадцять днів вони проїхали верхи три тисячі триста стадій, багато воїнів було виснажено до краю, переважно через брак води. У цих місцях Олександр зустрів якихось македонців, які возили на мулах міхи з водою з річки. Побачивши Олександра, який потерпав від спраги — був уже полудень, — вони швидко наповнили водою шолом і подали його царю. Олександр запитав їх, кому вони везуть воду, і македонці відповіли: «Нашим синам, але якщо ти будеш жити, ми народимо інших дітей, нехай навіть і втратимо цих». Почувши це, Олександр узяв шолом, але, озирнувшись і побачивши, що всі вершники довкола озирнулися й

дивляться на воду, він повернув шолом, навіть не надпивши з нього. Похваливши тих, хто приніс йому воду, він сказав: «Якщо я питиму сам, вони підупадуть духом». Бачачи самовладання і великодушність царя, вершники, підігнавши коней, вигукнули, щоб він, не вагаючись, вів їх далі, бо вони не можуть відчувати втоми, не можуть відчувати спраги і навіть смертними не можуть себе вважати, поки мають такого царя.

«Життя Олександра Великого», Плутарх (бл. 46—120 рр.)

Тлумачення

Чжуге Лян розглядав дві можливості: спробувати розбити варварів на півдні одним нищівним ударом або з часом терпляче і повільно схилити їх на свій бік. Більшість, маючи більшу силу, ніж ворог, ухопилася б за перший варіант, навіть не розглядаючи другий, але ті, хто має справді сильну владу, думає про майбутнє: перший вибір може бути швидким і простим, проте з часом у серцях переможених з'являється неприязне почуття. Образа перетворюється на ненависть; ворожнеча тримає вас у постійній напрузі, ви витрачаєте енергію на захист свого здобутку, стаєте обачним і параноїком. Другий варіант складніший: він не тільки заспокоює вас, але й творить із потенційного ворога надійну підпору.

У разі зіткнень відступіть на крок і не шкодуйте часу, щоб усе обміркувати й пристосуватися до емоційного образу й психологічних слабих вашої цілі. Застосування сили лише зміцнить опір. Здебільшого ключем є серце: більшість людей, як діти, перебувають під впливом емоцій. Щоб залагодити цю проблему, застосовуйте по черзі суворість і милосердя. Грайте на їхніх базових страхах і любові — свобода, сім'я тощо. Щойно ви їх підкорите — матимете друзів на все життя і вірних союзників.

Уряди розглядали людей лише в масі, але наші люди нестандартні, вони — не формація, а індивідуальності... Наші королівства — тільки в думках кожної людини.

Сім стовпів мудрості, Т.Е. Лоуренс (1888—1935 рр.)

Ключі до влади

У владній грі ви оточені людьми, які не мають підстав вам допомагати, хіба що вони в цьому зацікавлені. А якщо вам нічим їх зацікавити, ви налаштуєте їх проти себе, бо вони бачитимуть у вас лише конкурента.

Тим, хто долає надмірну холодність, удається підібрати ключ до серця і розуму чужинця, заманити його у свій кут і ніби заспокоїти або завдати удару. Але більшість так і не засвоює цю наукою. Зустрічаючи нову особу, люди не відступають на крок і не придивляються до неї, а розповідають про себе — вони ладні накинути власну волю і марновірство. Вони сперечаються, вихваляються, демонструють силу. Люди не усвідомлюють, що потай створюють ворога, супротивника, бо найбільше обурює те, що вас ігнорують. У вас зникає цікавість і з'являється невдоволення.

Пам'ятайте: ключ до переконання полягає в тому, щоб заспокоїти опонента і непомітно його зламати. Зваблюйте людей двосічним підходом: працюйте з їхніми емоціями і грайте на інтелектуальних слабинах. Стежте за тим, що їх вирізняє (індивідуальна психологія), а що — об'єднує (базові емоційні реакції). Опирайтеся на елементарні емоції — любов, ненависть, ревності. Щойно ви зворушите людину, вона послабить контроль, і переконати її стане набагато легше.

Коли Чжуге Лян захотів відмовити генерала ворожої держави від альянсу з Цао Цао, запеклим ворогом Ляна, то не розказував про жорстокість Цао Цао і не картав його з погляду моралі. Лян припустив, що Цао Цао насправді потрібна гарна молода дружина генерала. Генерала наче грець ударив, і він піддався. Мао Цзедун теж завжди звертався до поширених емоцій і висловлювався найпростішими словами. Освічений і начитаний, він у промовах використовував інтуїтивні метафори, наголошуючи на найглибшій стурбованості людей і заохочуючи їх не тримати в собі невдоволення. Він не обстоював практичні аспекти певної програми, а пояснював, як це відіб'ється на них на елементарному, приземленому рівні. Не вірте, що такий підхід працює лише на рівні неписьменних і неосвічених людей, бо він діє на всіх. Усі ми смертні, і всі бояться кінця, усім властиве бажання прихильності. Пробудіть ці почуття — і ви заволодієте нашими серцями.

Найкращий спосіб це зробити — яскравий драматичний хід, на зразок того, як Чжуге Лян нагодував і відпустив полонених, що сподівалися від нього на найгірше. Він глибоко зворушив їх і заспокоїв їхні серця. Грайте на контрастах: доводьте людей до розпачу, а тоді надавайте допомогу. Якщо вони чекають на біль, а ви даєте розраду, то заволодіваєте їхніми серцями. Власне, успіх гарантований, якщо ви

задовольните бажання людей, так само, якщо налякаєте їх, а потім захистите.

Символічних жестів зазвичай достатньо для забезпечення прихильності й доброї волі. Наприклад, жест жертвності — демонстрація того, що ви страждаєте разом з іншими — схилить на ваш бік людей, навіть якщо ваші страждання мінімальні або символічні, а їхні — реальні. Приєднуйтеся до групи, зробіть жест доброї волі, підготуйте групу до подальших жорсткіших дій.

Коли Томас Едвард Лоуренс під час Першої світової війни бився з турками в пустелях Середнього Сходу, йому раптом відкрилося, що традиційна війна пішла в небуття. Солдат старого зразка загубився у величезних тогочасних арміях, у яких із ним поводитися як із пішаком на шахівниці. Лоуренс хотів це змінити. Для нього розум кожного солдата був королівством, яке він мав завоювати. Відданий, психологічно мотивований солдат б'ється більш завзято і творчо, ніж маріонетка.

Сприйняття Лоуренса ще актуальніше в нашому світі, де так багато людей відчуває себе відчуженими, знеособленими, не вірить владі. Усе це робить відверті владні ігри і застосування сили ще більш контрпродуктивними і небезпечними. Замість маніпулювання інертними пішаками, зробіть їх переконаними й охочими учасниками своєї справи. Це не лише спростить вашу роботу, а й дасть вам більше часу для подальшого введення їх в оману. А щоб домогтися цього, треба працювати з їхньою психологією на індивідуальному рівні.

Помилково вважати, що тактика, яка спрацювала з однією людиною, дасть гарний результат і з іншою. Перш ніж знайдеться мотиваційний ключ, нехай вони розкриються. Що більше люди говорять, то більше ви дізнаєтеся про їхні симпатії та антипатії, — це ручки і важелі до маніпулювання ними.

Найшвидший спосіб прихилити до себе людей — це проста демонстрація того, яку вигоду вони матимуть із задуманого вами. Власні інтереси — найсильніший мотив: велика справа може захопити розум. Особиста зацікавленість створює міцніші підвалини. Найкращі спонуки використовують шляхетне маскування, щоб просто прикрити індивідуальний інтерес. Спонука приваблює, але угоду скріплює інтерес.

Люди краще відгукуються на виступи митців, інтелектуалів та поетів. Це зумовлено тим, що ідеї найлегше передати за допомогою образів і метафор. Тому варто мати напохваті митця або інтелектуала, який може вплинути на мислення людей. Королі завжди тримали при собі письменників: у Фрідріха Великого був Вольтер (доки вони не посварились і не розійшлися), Наполеон завоював повагу Гете. І навпаки, те, що Наполеон III тримав на відстані письменників, як от Віктора Гюґо, якого він вислав із Франції, було однією з причин його непопулярності й подальшого падіння. Тож небезпечно відмежовуватися від тих, хто має силу художнього впливу, — краще їх приборкувати і використовувати.

І насамкінець: навчіться маніпулювати цифрами. Що ширша база вашої підтримки, то міцніша ваша влада. Розуміючи, що відкинута, розчарована душа може запалити пожежу незадоволення, Луї XIV дбав про те, щоб сподобатися своїм найменшим посадовцям. І вам слід завойовувати союзників на всіх рівнях — обов'язково настане час, коли вони вам знадобляться.

Образ: замкова щілина. Люди мурують стіни, щоб відгородитися від вас; не намагайтеся проникнути до них, бо там стоятиме стіна за стіною. У стінах є двері, що ведуть до серця і розуму, а в них — крихітний отвір для ключів. Зазирніть у замкову щілину, підберіть ключ, який відчинить двері, — і ви отримаєте доступ до волі людей, не вдаючись до них силоміць.

Авторитетна думка: Складності переконання залежать від того, наскільки я знаю серце переконуваного, щоб підібрати потрібні слова... Тому той, хто схоче переконувати, стоячи перед тронем, повинен добре зважати на почуття любові й ненависті правителя, його таємні бажання і страхи, аби прихилити до себе його серце (*Хань Фей, китайський філософ, III ст. до н. е.*).

Зворотний бік

Цей закон не має зворотного боку.

***** Автор подає вільний переказ байки Езопа. Справжня назва байки — «Борей і Сонце».

Закон 44. Обеззброюйте опонентів і

дратуйте їх за допомогою ефекту дзеркала

СУДЖЕННЯ Дзеркало відбиває реальність, але це також і досконалий інструмент обману: коли ви віддзеркалюєте дії своїх ворогів, копіюючи їх, їм не вдається зрозуміти вашу стратегію. Ефект дзеркала висміює та ображає їх, змушуючи перегравати. Дзеркально відтворюючи їхню психіку, ви спокушаєте їх ілюзією, нібито поділяєте їхні цінності, а дзеркально відтворюючи їхні дії, ви повчаєте їх. Мало хто здатний протистояти ефекту дзеркала.

КУПЕЦЬ І ЙОГО ДРУГ

Якось купцеві заманулося рушити в довгу подорож. А що був він не дуже заможний, то сказав собі: «Треба перед дорогою залишити частину майна в місті, бо, якщо в дорозі зі мною щось трапиться, буде на що жити після повернення». І купець відніс чимало металевої заготовлі, що була основним його майном, другові на збереження на час його відсутності. Уладнавши це, він вирушив у путь. Під час подорожі йому не щастило, і купець вирішив вертати додому. Повернувшись, він пішов до друга, щоб забрати метал, але виявилось, що той жив на позички і, щоб розплатитися, продав увесь метал. Тож друг йому й каже: «Розумієш, друже, я склав метал до кімнати й надійно її замкнув, бо думав, що так воно збережеться, як і моє власне золото. Але сталася пригода, якої ніхто не міг передбачити — до кімнати проник щур і поїв усе залізо!»

Купець, удавши, ніби повірив, вигукнув: «Справді біда мені! Я давно знав, що щури дуже люблять залізо. Вони й раніше багато разів дошкуляли мені в такий спосіб, тож тепер мені легше буде пережити втрату». Відповідь сподобалася другові, й він радів, що купець повірив, ніби щур з'їв метал. І щоб остаточно зняти із себе всі підозри, він запросив купця до себе пообідати наступного дня. Купець пообіцяв, що прийде, але дорогою додому побачив у середмісті дитину свого друга, повів її до себе додому і замкнув у кімнаті.

Наступного дня купець рушив до свого друга, який не знав, де приткнутися з горя. Удавши, що нічого не знає, купець почав розпитувати, що сталося. «Любий друже, — відповів той, — пробач, що мені сьогодні не до веселощів: я втратив одного зі своїх синів. Я вже й ріжком сигналив, але все марно». «Як прикро це чути, — відповів купець. — Мені прикро це чути, бо вчора ввечері, коли пішов від вас, я побачив, як сова несла в пазурах дитину, але не знаю, чи це був твій син». «Дурень ти неприторенний, — сказав друг. — Посоромився б такі дурниці плести! Сова важить найбільше два-три фунти й не може нести хлопчика, який важить понад п'ятдесят фунтів!» А чом ти дивуєшся? — спитав купець. — Хіба в країні, де один щур може з'їсти сто тонн металу, може когось здивувати, що сова може нести хлопчика, який важить лише п'ятдесят фунтів». І тоді друг збагнув, що купець не такий уже й дурень, як він уважав, перепросив його за обман, повернув йому вартість металу, а за це і його син повернувся додому.

Байки, Пінтай, Індія, IV ст.

Ефекти дзеркала: попередня типологія

Дзеркала можуть нас хвилювати. Дивлячись на своє відбиття в дзеркалі, ми найчастіше бачимо те, що хочемо побачити: власний образ, із яким нам зручно. Зазвичай ми не роздивляємося впритул, ігноруючи зморшки й дрібні вади. Однак, придивившись пильніше, нам іноді здається, буцімто бачимо себе так, як інші нас бачать, як людину серед інших людей, як об'єкт, а не суб'єкт. Від цього нас дрожем проймає — ми бачимо себе ніби ззовні, без думок, духу і душі, які становлять нашу свідомість. Ми — річ.

Використовуючи ефекти Дзеркала, ми символічно відтворюємо силу, яка непокоїть, віддзеркалюємо дії інших, імітуючи їхні рухи, щоб вивести їх із рівноваги і роздратувати. Вони сердяться, бо їх змушують почуватися виставленими на глум, клонованими, об'єктивованими, бездушними. Або зробіть те саме трохи по-іншому, і вони почуватимуться обеззброєними, бо ви чудово відбили їхні бажання і жадання. Така нарцистична сила дзеркал. В обох випадках ефект Дзеркала вибиває з колії ваших опонентів, змушуючи їх гніватися або опинятися в трансі, і в цю мить ви владні маніпулювати ними і

зваблювати. Цей ефект — велика сила, бо він спрацьовує на рівні примітивних емоцій.

У царині влади є чотири основних ефекти Дзеркала.

Ефект, що нейтралізує. У давньогрецькій міфології Горгона Медуза мала зміїв замість волосся, язик, що висовувався назовні, масивні зуби й таке потворне обличчя, що кожний, хто бачив його, із жаху перетворювався на камінь. Але героєві Персею вдалося вбити Медузу, відполірувавши свій бронзовий щит і перетворивши його на дзеркало. А тоді, використавши її відображення на щиті, він підповз і стяв їй голову, не дивлячись на неї прямо. Щит у цьому разі слугував дзеркалом, але й дзеркало, своєю чергою, було щитом: Медуза не могла бачити Персея, а бачила тільки відбиття власних рухів, і, ховаючись за цим екраном, герой підкрався і знищив її.

Така сутність ефекту, що нейтралізує: якомога точніше робіть те, що роблять вороги, і вони не розпізнають ваші наміри, бо їх засліплює дзеркало. Їхня стратегія в стосунках із вами залежить від вашої реакції на них. Нейтралізуйте їх, граючи з ними в мімікрію. Ця тактика має глузливий і дражливий ефект. Ми пригадуємо, як у дитинстві хтось дражнився, повторюючи кожне наше слово, — дуже швидко у нас виникало бажання дати йому в пику. Дорослі мають працювати інакше, але все одно вони можуть вивести опонентів із рівноваги.

Прикриваючи свою стратегію дзеркалом, ви розставляєте невидимі пастки або заганяєте опонентів до пасток, які вони призначили для вас. Цю потужну технологію військова стратегія використовує з часів Сунь-цзи. Тепер її застосовують у політичних кампаніях. Вона також корисна для приховування випадків, щодо яких у вас нема власної стратегії. Це — Дзеркало Воїна.

Зворотною версією ефекту, що нейтралізує, є тінь: ви відстежуєте кожний рух опонентів, не потрапляючи їм на очі. Використовуйте тінь для збору інформації, що нейтралізує їхню стратегію згодом, коли ви зможете протистояти кожному їхньому руху. Тінь корисна тому, що відстежування рухів інших дає змогу зазирнути в їхні звички і повсякденне життя. Тінь — незамінний інструмент для детективів і розвідників.

Нарцистичний ефект. Дивлячись на своє відображення на поверхні плеса, грецький юнак Нарцис закохався в нього. А коли зрозумів, що це його власне відбиття і що кохання його безнадійне, він із розпачу

втопився. У всіх нас є схожі проблеми. Ми дуже любимо самих себе, але оскільки ця любов не може скеруватися на когось чи щось поза нами, ми постійно відчуваємо незадоволеність і недовершеність. Нарцистичний ефект використовує такий універсальний нарцисизм: ви вдивляєтеся глибоко в душі людей, розумієте їхні потаємні бажання, цінності, смаки, їхній дух, а тоді відбиваєте це для них, стаючи ніби дзеркалом. Здатність відобразити їхню душу дає вам велику владу над ними, вони навіть можуть вас полюбити.

Це просто здатність наслідувати іншого не фізично, а психологічно, що має велику силу, бо грає на дитинній самозакоханості. Зазвичай люди розповідають нам про свої смаки, досвід. І навіть не пробують побачити все нашими очима. Це обридає, але й створює чудову нагоду: якщо ви покажете, що розумієте інших, відображаючи їхні найглибші почуття, вони будуть уражені та обеззброєні, а надто, що трапляється це вкрай рідко. Ніхто не може опиратися відчуттю гармонійного відображення у зовнішньому світі, хоча це ви все організуєте для їхнього добра і цілей власного обману.

Нарцистичний ефект творить дива і у світському житті, і в бізнесі: він дає нам Дзеркала Спокусника і Надвірного.

Моральний ефект. Сила слова дуже обмежена, тому лише за допомогою слова ми можемо одержати щось зовсім протилежне.

Грасіан зауважує: «Правду зазвичай видно, але рідко чути».

Моральний ефект є досконалим способом продемонструвати свої ідеї діями. Простіше кажучи, ви вчите інших, даючи скуштувати їхні ж ліки.

У межах морального ефекту ви віддзеркалюєте те, що інші заподіяли вам, ще й робите це так, що вони розуміють: ви робите їм те, що вони зробили вам. Ви змушуєте їх відчувати, що вони поводитися недобре, бо інакше вони залишаться глухими до ваших скарг. А от коли відчують результат власних дій у дзеркальному відображенні, то глибоко переживають, як вони вражають або карають людей своєю асоціальною поведінкою. Ви об'єктивуєте якості, якими хочете присоромити їх, і створюєте дзеркало, де вони можуть побачити свої примхи і зробити потрібний висновок. Цей метод часто застосовують освітяни, психологи, а також усі, хто стикається з неприємною і необдуманною поведінкою. Це — Дзеркало Вчителя. Якщо у вас

виникли проблеми зі ставленням людей до вас, вам допоможе віддзеркалення, яке покаже їм, що вони не мали рації.

Галюциногенний ефект. Дзеркала надзвичайно оманливі, бо створюють враження, ніби ви дивитеся на реальний світ. Насправді ж перед вами скельце, яке, як усім відомо, не може докладно відтворити світ: у дзеркалі все перевернуто. У книжці Льюїса Керрола Аліса проходить крізь дзеркало і потрапляє у світ, де все перевернуто догори дригом, і не тільки візуально.

Галюциногенний ефект виникає внаслідок досконалого копіювання предмета, місця, людини. Ця копія працює як макет — люди сприймають її за оригінал, бо фізично вона схожа на оригінал. Це передусім метод шахраїв, які стратегічно підробляють реальний світ, щоб обдурити вас. Цей ефект також застосовують там, де потрібне маскування. Це Дзеркало Ошуканця.

Коли ви розпочали боротьбу з ворогом і розумієте, що поступу нема, змішайтеся з ним і станьте єдиним цілим. Доки ви разом, то можете перемогти, застосувавши необхідний прийом... Часто можна здобути впевнену перемогу завдяки вмінню зливатися з ворогом, а якщо розділитеся, ви втратите свій шанс на звитягу.

«Книга п'яти кілець», Міямото Мусаші, Японія, XVII ст.

Дотримання дзеркальних ефектів

Дотримання 1

У лютому 1815 року імператор Наполеон утік із острова Ельба, де його тримали в ув'язненні європейські альянти, й повернувся до Парижа, пройшовши країною маршем, що схвилював усю Францію, залучивши на свій бік військо і громадян усіх станів і прогнавши з трону короля Луї XVIII. Однак, відновлюючи свою владу, Наполеон уже до березня зіткнувся з тим, що ситуація у Франції докорінно змінилася. Країна була розорена, не було союзників серед інших європейських держав, а найбільш лояльні й найважливіші міністри залишили його або виїхали з країни. Зі старого режиму лишився один чоловік — Жозеф Фуше, колишній міністр поліції.

За свого попереднього правління Наполеон довіряв Фуше всю брудну роботу, але ніколи так і не зміг розкусити його. Імператор мав штат

агентів, аби стежити за всіма міністрами і мати щось на них, а от на Фуше не було нічого. Якщо міністра підозрювали в якомусь порушенні, Фуше не сердився і не сприймав це як особисту образу — він корився, кивав, усміхався, змінював кольори, як хамелеон, пристосовувався до вимог моменту. Спочатку це було приємно й чарівно, але з часом це доводило Наполеона до розпачу, бо він відчував, що цей слимак його переграє. Наполеонові доводилося в різний час звільняти всіх найважливіших міністрів, навіть Талейрана, але він не чіпав Фуше. І ось у 1815 році, знову опинившись при владі і потребуючи допомоги, він не мав нікого, крім Фуше, на посаду міністра поліції.

Через кілька тижнів шпигуни повідомили Наполеонові, нібито Фуше мав таємні контакти з міністрами інших країн, зокрема з Меттерніхом в Австрії. Побоюючись, що його найцінніший міністр змовляється з ворогами, Наполеон, доки не пізно, вирішив з'ясувати правду. Він не міг прямо висунути звинувачення цьому слимакові Фуше. Йому потрібні були надійні докази.

Здавалося, це станеться у квітні, коли приватна поліція імператора затримала віденця, який прибув до Парижа для передачі інформації Фуше. Наказавши привести чоловіка до себе, Наполеон погрожував йому негайним розстрілом, якщо той не зізнається. Чоловік зламався й визнав, що привіз Фуше листа від Меттерніха, написаного невидимим чорнилом, про організацію конфіденційної зустрічі спеціальних агентів у Базелі. Наполеон, відповідно, наказав власним агентам інфільтрувати зустріч. Якщо Фуше й справді змовлявся про зраду, його можна буде впіймати на гарячому й повісити.

ЛИСИЦЯ І ЖУРАВЕЛЬ

Лис вперше за багато літ
Журавку запросив до себе на обід.
Він жодних особливих страв не готував, —
Чи то скупий, чи готувать обридло, —
Зварив своє щоденне їдло
Й рідку вівсянку лис в тарілочці подав.
Умить Господар вилизав тарілку,
А гості на тарілці було мілко,
Й журавка дзьобом їжу не змогла вхопить.
Щоб лису чемно відплатити
За те, що частувати так зумів,
Журавка вирішила запросити

Його до себе — через кілька днів.
А він на те — як стій зрадив,
Бо на обід любив ходити.
Тож у призначену для нього днину
Пішов він до журавки у гостину.
Зайшовши щойно, взявсь хвалить хазяйчин смак,
Бо ще й голодний був, бідак,
Мерщій би вже до столу сісти
(Лисиці завжди ладні їсти),
Ще й м'ясо ж паховіє як!
Журавка фарш поклала до горняти
Із шийкою, щоб дзьобом діставати.
А лис голодний мучився до сліз,
Та писком в шийку не проліз.
Хвіст підібгав, животик гурка,
Прищулив вуха лис — і трюхає у нору,
Ще й писок невдоволений не в пору,
Немов його піймала хижа курка.

Вибрані байки, Жан де Лафонтен (1621—1695 рр.)

Наполеон із нетерпінням чекав на повернення агента, але, на його подив, той з'явився через кілька днів і доповів, що йому не вдалося підслухати нічого, що дало б підстави звинуватити Фуше у змові. Власне, здавалося, що інші агенти підозрювали Фуше у подвійній грі проти них, але ніби він увесь час працював на Наполеона. Імператор не йняв цьому віри, бо відчував, що Фуше якимось ошукав його. Наступного ранку Фуше був у Наполеона і зауважив: «До речі, ваша величносте, я ще не говорив вам, що кілька днів тому одібрав листа від Меттерніха; я тим часом переймався важливішими справами. Крім того, його емісар забув передати мені порошок, що виявляє написане... Ось він нарешті». Переконаний, що Фуше грається з ним, Наполеон вибухнув: «Фуше, ви — зрадник! Мені слід було повісити вас!» Він нагримав на Фуше, але не міг його вигнати без доказів. Фуше лише висловив здивування з приводу слів імператора, але в душі посміхався, радіючи успіху своєї дзеркальної гри.

Тлумачення

Протягом багатьох років Фуше знав, що Наполеон вивищувався над оточенням, бо цілодобово шпигував за ним. Міністр вижив у цій грі, бо мав шпигунів, які шпигували за шпигунами Наполеона, і цим

зводив нанівець усі заходи імператора проти себе. Щодо базельської зустрічі Фуше навіть узяв реванш: знаючи про подвійного агента Наполеона, він повернув справу так, ніби й сам був лояльним подвійним агентом.

Фуше домігся влади і процвітав за безчасся завдяки тому, що вів із оточенням дзеркальну гру. Під час Французької революції він був радикальним якобінцем. Після терору став поміркованим республіканцем; за Наполеона перетворився на переконаного імперіаліста, якому Наполеон подарував дворянство і титул герцога Отранто. Якщо зброєю Наполеона було копання в брудній білизні людей, то Фуше збирав бруд і на Наполеона, і на всіх інших. Це давало йому змогу передбачати плани й бажання імператора, аби, перш ніж той устигав розтулити рота, висловлювати почуття свого пана. Прикриваючи свої дії за допомогою стратегії дзеркала, Фуше міг також планувати наступ, не боячись, що його спіймають на гарячому.

ВИКРАДЕНИЙ ЛИСТ

Коли мені треба збагнути, наскільки людина розумна чи дурна, добра чи лиха, про що вона думає, я силкуюся надати своєму обличчю такого самого виразу, як у неї, а тоді чекаю, щоб уже думки й почуття з'явилися в мене теж такі самі.

Едгар Аллан По (1809—1849 рр.), переклад Р. Доценка

У цьому сила віддзеркалювання вашого оточення. По-перше, ви даєте людям відчуття, що повністю поділяєте їхні думки та цілі. По-друге, якщо вони підозрюють, що у вас є приховані мотиви, дзеркало прикриє вас від них, не даючи прорахувати вашу стратегію. Це їх обурить і виб'є з колії. Подвоюючи ставки, ви позбавляєте їх можливості загрозувати вам, перехоплюєте ініціативу, змушуєте їх відчувати себе безпорадними. Ви також одержуєте можливість вибирати, коли і як вибити їх із колії, а це ще один шлях до влади. Дзеркало заощаджує вам розумову енергію: копіювання чужих рухів дає вам простір для розроблення власної стратегії.

Дотримання 2

На початку своєї кар'єри амбітний афінський полководець і державний діяч Алквіад (450—404 рр. до н. е.) створив грізну зброю, яка стала джерелом його влади. Зустрічаючись із оточенням, він відчував його настрій і смаки та підлаштовував під них свої слова і вчинки, щоб

віддзеркалити найглибші бажання людей. Він приваблював їх ідеєю, буцімто їхні цінності вищі за цінності інших, а його мета — пристосуватися до них або й допомогти здійснити їхні мрії. Мало хто міг устояти перед його чарами.

Першим, хто піддався його впливу, був філософ Сократ. Алквіад був протилежністю Сократовому ідеалу простоти і чесності: він розкошував і був цілком безпринципним. Однак, зустрічаючись із Сократом, він віддзеркалював поміркованість старого, їв просту їжу, супроводжував Сократа під час довгих мандрівок і бесідував із ним тільки про філософію і чесноти. Сократ не повністю помилився щодо нього, бо трохи знав про інше життя Алквіада. Але через це він став уразливим для логіки, що лестила йому: він відчував, ніби лише в його присутності чоловік стає на шлях доброго розуму, слухається його. Це почуття сп'янило Сократа, і він став щирим аматором і прихильником Алквіада, а одного разу філософ, ризикуючи життям, урятував Алквіада на полі битви.

Афінці вважали Алквіада своїм найкращим промовцем, бо він умів неперевершено підлаштовуватися під сподівання слухачів і віддзеркалювати їхні бажання. У своїх найвидатніших промовах він підтримав вторгнення на Сицилію, бо вважав, що це зробить Афіни багатими й уславить його самого. Промови Алквіада виражали невтоленне жадання молодих афінців завойовувати для себе нові землі, а не проживати здобутки предків. Але він також пристосовувався і до ностальгії старшого покоління за роками слави, коли афінці стали на чолі греків у борні з Персією та почали творити імперію. Тепер Афіни мріяли про загарбання Сицилії. План Алквіада схвалили, а його самого поставили на чолі виправи.

Доки Алквіад воював у Сицилії, деякі афінці сфабрикували проти нього звинувачення у профанації священних статуй. Він знав, що вороги стратять його, якщо він повернеться додому, і тому дезертирував із афінського флоту й перекинувся до зятого ворога Афін — Спарти. Спартанці вітали перехід на їхній бік такої відомої людини, хоча їх непокоїла його репутація. Алквіад любив розкіш, а спартанці були воїнами і віддавали перевагу аскетизму, тому вони побоювалися, що він розбестить їхню молодь. Їм відлягло, коли вони побачили, що Алквіад, який прибув до Спарти, виявився не таким: на відміну від них, він не підстригався, приймав холодні купелі, споживав

чорний хліб із юшкою і носив простий одяг. Для спартанців це означало, що він віддає перевагу їхньому способу життя, а не афінському; ба більше — він свідомо вирішив стати спартанцем, хоча й не народився ним, і тому попереду всіх інших заслуговує на шанування. Він зачарував їх, і спартанці дали йому величезну владу. На жаль, Алквіад не вмів вчасно зупинитися: він спокусив дружину правителя Спарти, і вона завагітніла. Коли правда спливла, йому знову довелося тікати й рятувати своє життя.

ЛОРЕНЦО ДЕ МЕДІЧІ СПОКУШУЄ ПАПУ

Лоренцо [де Медічі] не втрачав жодної нагоди зробити так, щоб Папа Інокентій ставився до нього з дедалі більшою повагою, і зміцнити дружбу з ним, а, якщо можливо, здобути ще і його прихильність. Він вивчив смаки Папи і підтримував їх. Посилав йому... бочки його улюбленого вина... У куртуазних і улесливих листах, у яких він підбадьорював Папу, коли той хворів, Лоренцо писав, що відчував його страждання, ніби вони йому самому випали, підтримував його словами на зразок «Папа такий, яким хоче бути», і побіжно викладав власні погляди на правильну політику Інокентія. Папа був вдячний Лоренцо за увагу і погоджувався з його аргументами... Інокентій настільки перебрав собі погляди Лоренцо, що, як роздратовано висловився феррарський посол, «Папа спить і бачить очима Лоренцо Величного».

Крістофер Гібберт, «Дім Медічі: його розквіт і занепад», 1980 р.

Цього разу Алквіад утік до Персії, де він різко перейшов від спартанської простоти до повняви перського розкошування. Звичайно, персам лестило, що грек рівня Алквіада віддає перевагу їхній культурі, а не власній, і вони віддячили йому почестями, землею і владою. Зваблені дзеркалом, вони не помітили, що за цим щитом Алквіад веде подвійну гру, таємно допомагаючи афінцям воювати зі Спартою, аби знову прислужитися місту, до якого він відчайдушно хотів повернутися і яке зустріло його з розкритими обіймами в 408 р. до н. е.

Тлумачення

На початку політичної кар'єри Алквіад зробив відкриття, яке змінило його підхід до влади: він мав яскраву і сильну особистість, але, активно обстоюючи свої ідеї у розмові з іншими, він здобував лише жменьку прибічників, натомість відштовхуючи набагато більше людей. Тож Алквіад дійшов висновку, що секрет влади над масами полягає не в тому, щоб накидати людям свої переконання, а в тому, щоб, як

хамелеон, прибрати собі їхні переконання. А щойно люди ловилися на цей гачок, вони вже не бачили його обману.

Зрозумійте: кожна людина ховається у власній нарцистичній мушлі. Коли ви намагаєтеся накинути людям своє еґо, мур між вами росте, а опір зростає. А віддзеркалюючи людей, ви залучаєте їх до нарцистичного захвату: вони бачать перед собою відбиток власної душі. Цей відбиток створюєте ви. Використавши дзеркало для зваблення, ви одержуєте величезну владу над людьми.

Однак варто звернути увагу і на небезпеку нерозбірливого використання дзеркала. У присутності Алквіада люди почувалися вільніше, а їхні еґо немов подвоювалися. А щойно він пішов, у них виникало відчуття порожнечі і власної нікчемності, а коли вони бачили, як він повністю віддзеркалює зовсім інших людей, як це він перед тим робив із ними, то відчували, що їх не тільки принизили, а й зрадили. Алквіадове зловживання ефектом Дзеркала викликало в цілих народів відчуття того, що їх просто використали — через це йому раз у раз доводилося тікати. Зрештою, Алквіад настільки розлютив спартанців, що вони його вбили. Дзеркалом звабника слід користуватися обережно і розважливо.

Дотримання 3

У 1652 році недавно овдовіла баронеса Манчині перевезла родину з Рима до Парижа, де вона могла розраховувати на підтримку і протекцію свого брата, кардинала Мазаріні, прем'єр-міністра Франції. Четверо з п'яти дочок баронеси засліплювали двір своєю красою і моторністю. Чарівних небог кардинала називали Мазаринятами, і невдовзі їх почали запрошувати на всі найважливіші двірські прийоми. Одній доньці, Марії Манчині, не дуже щастило, бо вона не мала такої краси й грації, як її сестри, які разом із матір'ю і самим кардиналом виявляли знехит до неї, тому що вона нібито псувала імідж сім'ї. Її намагалися вмовити піти в монастир, де Марія не так муляла б очі, але вона відмовилася. Натомість Марія поринула в науку, вивчила латинську і грецьку мови, удосконалила французьку і покращувала свої музичні здібності. У тих рідкісних випадках, коли сім'я дозволяла їй з'явитися на прийомах при дворі, вона навчилася слухати своїх співрозмовників, оцінюючи їхні слабини і приховані бажання. І коли

нарешті Марія в 1657 році познайомилася з майбутнім королем Луї XIV (йому тоді було 17, а їй — 18), то вирішила переступити волю родини й дядька й домогтися, щоб юнак її покохав.

Вітгенштайн мав унікальну здібність угадувати думки співрозмовника. У той час як співбесідник натужно намагався висловити свої думки, Вітгенштайн, зрозумівши про що йдеться, допомагав йому висловити їх. Я переконаний, що такий хист, який іноді вважали надприродним, зумовлений його тривалими й постійними дослідженнями.

Норман Малкольм, «Спогади про Людвіга Вітгенштайна», 1958 р.

Це завдання здавалося нездійсненним для такої поганулі, але Марія добре вивчила майбутнього короля. Вона зауважила, що йому не до душі фривольність її сестер, а ще відчула, що йому не до вподоби інтриганство і політиканство навколо нього. Марія побачила, що він романтик: читає пригодницькі романи, наполягав на тому, щоб іти на чолі свого війська, мав високі ідеали і пристрасно мріяв про славу. Двір не давав поживи для цих фантазій, а банальний і поверховий світ його нудив.

Лікар має залишатися непрозорим для пацієнтів і, наче дзеркало, не показувати їм нічого, крім того, що вони йому показують.

Зигмунд Фройд (1856—1939 рр.)

Марія зрозуміла, що ключ до серця Луї можна підібрати, віддзеркалюючи його фантазії та юнацькі поривання до слави й романтики. Спершу вона поринула в романтичні романи, поеми й п'єси, якими, як їй було відомо, зачитувався майбутній король. Коли Луї розпочинав із нею бесіду, то радо помічав, що Марія каже про те, що його бентежило, — не про моду чи чутки, а про куртуазну любов, подвиги великих лицарів, шляхетність давніх королів і героїв. Вона підтримувала в ньому спрагу слави, створюючи образ владного короля, яким він мріяв стати. Вона бентежила його фантазію. Майбутній Король-Сонце дедалі більше перебував у товаристві Марії, і стало очевидним, що він закохався в найменш сподівану дівчину при дворі. Сестри й мати жахалися, що він майже всю увагу приділяв Марії Манчині. Він брав її із собою у військові кампанії і влаштував цілі видовища з того, як підшукати їй зручне місце, звідки вона могла б спостерігати за тим, як він рушав до бою. Луї навіть обіцяв Марії побратися з нею і зробити її королевою.

Сам Мазаріні, втім, ні за що не допустив би одруження короля на своїй небозі, бо з нею Франція не мала перспектив укласти ні дипломатичних, ні королівських альянсів. Луї повинен був одружитися з іспанською або австрійською принцесою. У 1658 році Луї під гнітом обставин погодився розірвати перший романтичний зв'язок у своєму житті. Він дуже про це шкодував, а наприкінці життя визнав, що нікого так сильно не любив, як Марію Манчині.

Тлумачення

Марія Манчині досконало грала в гру спокушання. Спочатку вона відійшла на крок, аби вивчити свою жертву. Спокушання часто зазнає невдачі на першому етапі через надмірну агресивність. На початку завжди слід відступити. Здаля вивчаючи короля, Марія розгледіла, що його вирізняло, — високі ідеали, романтичність, зневага до політиканства. Її наступним ходом було віддзеркалення прихованих поривань Луї, Марія давала йому змогу побачити, яким би він міг бути богоподібним королем!

Таке дзеркало мало кілька призначень: задовольняти его Луї, подаючи йому копію себе, зосереджуватися лише на ньому, створюючи враження, що Марія існувала тільки для нього. Оточений зграєю надвірних інтриганів, які керувалися лише власними інтересами, Луї не зміг устояти перед цим прийомом. Нарешті дзеркало Марії показало йому життєвий ідеал: шляхетний середньовічний лицар. Для романтичної та амбітної душі ніщо не могло бути звабливішим за таке ідеалізоване відбиття себе самого. Саме Марія Манчині створила образ Короля-Сонця, і згодом Луї визнав величезну роль, яку вона відіграла у створенні цього променистого образу.

Така сила Дзеркала звабника: копіюючи смаки та ідеали цілі, воно показує вашу увагу до її психології, і ця увага більше приваблює, ніж агресивний тиск. З'ясуйте, що виокремлює людину, а тоді ставте дзеркало, що відіб'є і виділить це. Підживлюйте фантазії людей про владу і велич, відображаючи їхні ідеали, і вони — у вас у руках.

Дотримання 4

1538 року, коли померла його мати Олена, восьмирічний майбутній російський цар Іван IV (або Іван Грозний) осиротів*****. Протягом

наступних п'ятьох років хлопець спостерігав, як бояри тероризували країну. Час від часу, щоб виставити дитину на посміх, вони давали хлопцеві вінець та берло і садовили його на трон. Хлопець ногами ще не діставав до підлоги, і вони, регочучи, піднімали його й у повітрі передавали його з рук у руки, аби дати йому відчутти свою безпорадність.

Коли Іванові виповнилося тринадцять, він сміливо вбив очільника бояр і зійшов на трон. Протягом наступних кількох десятиріч Іван боровся з владою бояр, але вони продовжували кидати йому виклик. Ближче до 1575 року він вичерпав свої сили спробами реформувати Росію та здолати її ворогів. Тим часом підлеглі почали гірко нарікати на нескінченні війни, опричників, невпокорених деспотичних бояр. Його власні урядники поставили під сумнів Іванові рішення. Нарешті терпець урвався, і 1564 року він тимчасово залишив трон, змусивши підлеглих знову кликати його до влади. Тоді Іван зробив іще один крок — зрікся трону.

Він посадив на трон свого воєводу Симеона Бекбулатовича*****. Попри те що Симеон вихрестився, він за походженням був татарин, і його інтронізація завдала образи підданам Івана, бо росіяни згорда дивилися на татар і вважали їх невірними. Але Іван наказав усім росіянам, зокрема й боярам, заприсягтися новому правителю. Доки Симеон перебував у Кремлі, Іван жив у непримітному будиночку на околиці Москви. Іноді він приїздив до палацу, вклонявся трону, сидів разом з іншими боярами і покійно звертався до Симеона по послугу. З часом стало зрозумілим, що Симеон — це ніби двійник царя. Він убирався, як Іван, діяв, як Іван, але реальної влади не мав, бо ніхто не збирався йому коритися. Бояри при дворі, котрі за віком ще пам'ятали, як збиткувалися над хлопчиком Іваном, садовлячи його на трон, зауважили зв'язок: вони змушували Івана почуватися слабким претендентом, а тепер він віддзеркалював їхню поведінку, посадовивши слабого претендента на свій трон.

Протягом двох довгих років Іван тримав дзеркало Симеона перед росіянами. Дзеркало промовляло: ваше виття і непокора зробили мене царем без влади, от я й покажу вам нині царя без влади. Ви ставилися до мене без поваги, і я вам тим же відплачу, зробивши Росію посміховиськом для всього світу. 1577 року від імені російського народу покарані бояри знову благали Івана повернутися на трон, що

він і зробив. Він залишався царем до самої смерті в 1584 році, а змови, скарги й передбачення припинилися з відходом Симеона.

Глумачення

1564 року — після погрози вдатися до зречення — Іван став самодержцем. Але його влада поволі звужувалася, бо всі верстви хотіли контролювати царя і помалу відбирали собі повноваження — бояри, церква, уряд. Зовнішні війни вичерпали країну, посилилися внутрішні чвари, а спроби Івана якось на це реагувати наштовхувалися на осуд. Росія перетворилася на галасливу класну кімнату, у якій учні глузували з учителя. Він щоразу, коли щось говорив або скаржився, наштовхувався на опір. Треба було провчити їх, дати їм їхні ж ліки. І таким дзеркалом став Симеон Бекбулатович.

Два роки трон був посміховиськом і викликав зневагу — цей урок московити вивчили. Вони захотіли повернути свого царя, гарантуючи цій посаді належну гідність і повагу. Решту свого правління Іван та Росія добре розумілися.

Зрозумійте: люди замкнені у своєму досвіді. Коли ви нарікаєте на їхню нечутливість, то може здатися, ніби вони вас розуміють, але внутрішньо вони цим не переймаються або й чинять іще більший опір. Мета влади — зменшити опір людей. Для цього вам знадобляться різні трюки, один із яких — провчити їх.

Не треба картати людей, натомість створіть дзеркало їхньої поведінки. Цим ви пропонуєте їм альтернативу: вони можуть вас або ігнорувати, або почати самим дбати про себе. Навіть якщо вони вас проігнорують, ви зароните зерно в їхнє несвідоме, що проросте згодом. До речі, коли ви віддзеркалюєте їхню поведінку, не бійтеся додавати трохи карикатури чи перебільшення, як зробив Іван, посадовивши татарина на трон, — це така присмака в супі, яка розтулить їм очі й дасть змогу побачити нікчемність їхніх дій.

Дотримання 5

Доктор Мілтон Гайленд Еріксон, піонер у царині стратегічної психотерапії, часто за допомогою ефекту Дзеркала потужно, але непрямом, настановлював своїх пацієнтів. Конструюючи аналогію, аби пацієнти самі побачили правду, він долав їхній опір змінам. Коли,

наприклад, доктор Еріксон лікував шлюбні пари з приводу їхніх статевих проблем, він часто стикався з тим, що психотерапевтичний метод безпосередньої конфронтації й виговорювання проблеми лише посилював опір подружжя й загострював суперечності. Натомість він спонукував чоловіка і дружину виходити на інші теми, часто банальні, намагаючись знайти аналогію статевого конфлікту.

Якось під час першого сеансу подружжя обговорювало свої звички харчування, особливо традиції обіду. Дружина любила обідати неквапливо: спочатку аперитив, потім закуски, тоді невелика порція основної страви, і все помалу. Це дратувало чоловіка — він хотів їсти швидко, починаючи з основної страви: що більше, то краще. Під час такої розмови подружжя самостійно починало помічати аналогію з їхніми проблемами в ліжку. Однак тільки-но вони це зауважували, Еріксон міняв тему, ретельно уникаючи розмови про реальну проблему.

Пара гадала, що Еріксон просто хоче познайомитися з ними ближче, а до їхньої проблеми перейде на наступному сеансі. Але в кінці першого сеансу доктор Еріксон радив їм влаштувати обід, який урахував би звички їх обох: дружина обідатиме повільно, разом із перекусками, а чоловік одразу отримає велику порцію. Не усвідомлюючи, що діє під м'яким керівництвом лікаря, подружжя ввійшло в дзеркальне відбиття своєї проблеми, і в цьому відбитку чоловік і дружина самі вирішували свою проблему, закінчивши вечір так, як і передбачив лікар, реалізуючи поліпшену динаміку обіду в ліжку.

Маючи справу з більш серйозними проблемами, як-от власний дзеркальний фантастичний світ шизофреніка, доктор Еріксон завжди намагався ввійти в дзеркало і працювати в ньому. Якось він лікував у шпиталі пацієнта, який вважав себе Ісусом Христом: хворий обкутувався простирадлами, промовляв притчі і нескінченно проповідував серед персоналу і пацієнтів християнський прозелітизм. Жодні ліки й лікування не діяли доти, доки доктор Еріксон не підійшов до молодої людини і не сказав: «Здається, ви маєте досвід теслярства». Як Христос пацієнт мав визнати, що такий досвід у нього є, і Еріксон відразу завантажив його роботою з виготовлення книжкових полиць та інших корисних речей, даючи йому змогу й далі вдягатися, як Ісус. Протягом наступних тижнів пацієнт поринув у роботу, і його розум менше переймався фантазіями Ісуса й більше зосереджувався на праці.

Пріоритетність теслярської роботи спричинила зрушення в психіці пацієнта: релігійні фантазії залишилися, але відійшли на задній план, що сприяло соціалізації хворого.

Тлумачення

Спілкування спирається на метафори і символи, на яких ґрунтується мова. Метафора — дзеркало конкретики і реальності, які вона виражає зрозуміліше і глибше, ніж буквальний опис. У разі непохитної сили волі інших безпосереднє спілкування лише посилює опір.

Зазвичай це трапляється, коли доводиться нарікати на поведінку людей, особливо в такій чутливій царині, як сексуальні стосунки. Ви досягнете набагато триваліших змін, коли, як доктор Еріксон, сконструюєте аналогію, символічне дзеркало ситуації і проведете людину крізь нього. Христос розумів, що притча — найкращий спосіб навчити, бо вона дає змогу людям самим зрозуміти правду.

Маючи справу з людьми, які загубилися у відображеннях світів фантазії (зокрема з людьми, які не є пацієнтами психіатричних лікарень), не намагайтеся заштовхнути їх до реальності, розбивши їхні дзеркала. Краще ввійдіть у їхній світ і дійте в ньому за їхніми правилами, м'яко і непомітно виведіть їх із дзеркальної зали, до якої вони потрапили.

Дотримання 6

Великий майстер чайної церемонії в Японії XVI століття Такено Шоо якось проходив повз будинок, біля якого молодий чоловік поливав квіти. Дві речі привернули увагу Шоо: по-перше, те, як граціозно чоловік робив це, і, по-друге, те, що в садку квітувала чарівна рожка Шарона. Він зупинився і відрекомендувався молодикові, якого звали Сен-но Рікю. Шоо хотів залишитися, але в нього була призначена зустріч, і він мав поспішати. Рікю, однак, запросив його на чай наступного ранку. Шоо радо погодився.

Коли Шоо наступного дня відчинив ворота садка, то жажнувся — у садку не залишилося жодної квітки. Понад усе він хотів побачити квітування рожі Шарона, яким не встиг насолодитися напередодні; він уже зібрався йти, але зупинився біля брами і вирішив увійти до чайної зали Сен-но Рікю. Від здивування Шоо остовпів на вході: перед ним зі

стелі звисала ваза, а в ній стояла єдина розквітла рожа Шарона, що була найгарнішою в садку. Якимось чином Сен-но Рікю прочитав думки гостя і одним промовистим жестом продемонстрував, що сьогоднішній гість і господар будуть у повній гармонії.

Сен-но Рікю згодом став найвидатнішим майстром чайної церемонії, а його прикметною рисою була незбагненна здатність гармонізувати себе з гостями й думати на крок наперед, зачаровуючи їх адаптуванням до їхніх смаків.

Якось Рікю було запрошено на чай до Ямашина Хечигвана, аматора чайної церемонії і людини з чудовим почуттям гумору. Коли Рікю прибув до Хечигвана додому, він побачив, що брама саду зачинена, отож він відчинив її, щоб знайти господаря. По інший бік брами він побачив, що хтось викопав канаву, а потім акуратно прикрив її полотном і землею. Зрозумівши, що Хечигван вирішив пожартувати, він із увічливості ступив у канаву, забруднивши свій одяг.

Прибіг нажаханий Хечигван і поспішно провів Рікю до купелі, яка з незрозумілої причини стояла напоготові. Викупавшись, Рікю приєднався до Хечигвана, і обоє отримали величезне задоволення від чайної церемонії, разом сміючись над випадком. Пізніше Сен-но Рікю пояснив другові, що заздалегідь знав про жарт: «Але оскільки гість повинен виконувати бажання господаря, я свідомо впав у канаву, і тому наша зустріч була успішною. Чай — це не просто піддесливість, церемонія не може відбутися, якщо нема гармонії між учасниками». Хечигван був дуже задоволений, побачивши поважного Сен-но Рікю на дні канави, але й Рікю було приємно виконати бажання господаря і подивитися, як він розважається.

Тлумачення

Сен-но Рікю не був ні чарівником, ні віщуном — він пильно стежив за оточенням, примічаючи найменші жести, які відкривали йому приховані бажання людей, а потім відтворював образи цих бажань. Хоча Шоо нічого не сказав про свій захват квітом рожі Шарона, Рікю прочитав це в його очах. Якщо віддзеркалення бажання людини передбачає падіння в канаву, то нехай так і буде. Сила Рікю полягала в умілому використанні Дзеркала Надвірного, через що вважали, ніби в нього є виняткова здатність зазирати в душі інших людей.

Навчіться маніпулювати Дзеркалом Надвірного, бо воно дасть вам величезну владу. Читайте в очах людей, слідкуйте за їхніми жестами, бо вони — точніший барометр болю й насолоди, ніж слова. Помічайте і запам'ятовуйте деталі — одяг, підбір друзів, побутові звички, принагідні зауваження, — вони розкривають приховані й рідко здійсненні бажання. Вбирайте це все, дивіться, що лежить під поверхнею, а потім станьте дзеркалом невисловленого «я» свого оточення. Це ключ до влади: людина не питала про вашу думку, не згадала про приємність споглядання рожі Шарона, і, коли ви віддзеркалюєте її насолоду, вона збільшується, бо про неї ж не просили. Пам'ятайте: спілкування без слів, опосередкований комплімент мають найбільше сили. Ніхто не в змозі встояти перед чарами Дзеркала Надвірного.

Дотримання 7

Жовтий Хлопчина Вайл, винятковий шахрай, використовував Дзеркало Ошуканця у своїх найвдаліших аферах. Найзухвалішою з них було відродження банку в містечку Мансі, штат Індіана. Коли Вайл прочитав у газеті, що Мерчантсбанк переїхав із Мансі, він побачив нагоду для афери.

Вайл орендував звільнену будівлю Мерчантсбанку, де залишилися банківські меблі, навіть касові віконця. Він купив мішки для грошей, наніс на них за допомогою трафарету вигадану назву банку, заповнив їх сталевими шайбами, розклав за віконцями кас грошові «ляльки». На ролі персоналу і клієнтів Вайл найняв картярів, букмекерів, дівчат із місцевих борделів та інших помічників. Місцевий горлоріз був банківським детективом.

Виступаючи брокером банківських інвестиційних сертифікатів, Вайл закидав вудку і ловив на гачок заможного простака. Вайл приводив чоловіка до банку й просив покликати президента. «Банковик» просив зачекати, і це робило ситуацію більш правдоподібною, — завжди доводиться чекати на зустріч із президентом банку. Під час очікування в банку кипіла робота: заходили й виходили дівчата за викликом і букмекери, відкривали рахунки, знімали гроші, віталися з гаданим банківським детективом. Заколисаний цією досконалою копією

реальності, простак спокійнісінько клав 50 000 доларів у фальшивий банк.

Протягом років Вайл проробляв те саме з яхт-клубом, який закритися, покинутою брокерською конторою, ріелтерською агенцією, що переїхала, і цілком реалістичним гральним клубом.

Тлумачення

Віддзеркалення реальності дає величезні можливості для обману. Правильна уніформа, чудова вимова, справжні аксесуари — брехню не буде викрито, бо вона є відтворенням реальності. Люди мають якесь сильне бажання і потребу вірити, і вони інстинктивно довіряють доброті сконструйованому фасаді, сприймаючи його за реальність. Зрештою, ми ж не можемо постійно піддавати сумніву все, що бачимо, — це було б надто обтяжливо. Ми звично довіряємо побаченому, і цю довірливість можна використати.

У такій грі найбільше важить перша мить. Якщо у простака не виникає з першого погляду підозри на віддзеркалення, далі він не хвилюватиметься. Увійшовши до вашої дзеркальної зали, такі люди втрачають здатність відрізнити справжнє від підробки, і далі їх буде простіше обманювати. Пам'ятайте: вивчіть, що діється на світі, і навчіться відтворювати це у своїх звичках, манерах, убранні. Як отруйна рослина для комах, які нічого не підозрюють, ви будете схожі на всі інші рослини в полі.

Авторитетна думка: Завдання військової операції — обманним чином пристосуватися до намірів ворога... Зосередьтеся на першому його об'єкті й акуратно вичікуйте. Дотримуйтеся дисципліни й адаптуйтеся до ворога... Тож спочатку ви як діва, і ворог відчиняє свої двері; потім ви — як кролик на свободі, і ворог вас не впустить (*Сунь-цзи, IV ст. до н. е.*).

Образ: щит Персея. Його поверхня дзеркально відполірована. Медуза не може вас бачити, на неї дивиться лише її власний страхітливий вигляд. Під прикриттям такого дзеркала ви можете обдурювати, кптити, доводити до сказу. Одним ударом ви стинаєте голову Медузи, яка не очікує цього.

УВАГА: СТЕРЕЖІТЬСЯ ВІДДЗЕРКАЛЕНИХ СИТУАЦІЙ

Дзеркала мають велику силу, але й небезпечні рифи теж, зокрема і віддзеркалені ситуації. Такий стан відбиває дуже схожий на

попередній, переважно за стилем і зовнішнім виглядом. Ви можете, часто ненароком, потрапляти в таку ситуацію, хоча оточення все прекрасно розуміє і зіставляє її і вас із тим, що відбувалося раніше. Найчастіше порівняння не на вашу користь, ви здаєтеся слабшим за попередника або ще й асоціюєтесь із неприємними речами, які робили до вас.

У 1864 році композитор Ріхард Вагнер переїхав до Мюнхена на запрошення Людвіга II, відомого як Лебединий Король або Божевільний Король Баварії. Людвіг був шанувальником Вагнера і щедрим патроном. Сила його підтримки запаморочила композиторові голову. Облаштувавшись у Мюнхені під протекцією короля, він міг робити і говорити все, що забажає.

Вагнер переїхав до розкішного будинку, який для нього купив король. Від цього будинку було як палицею докинути до колишньої домівки Лоли Монтеc, відомої куртизанки, яка довела діда Людвіга II до кризи, унаслідок якої він зрікся престолу. Вагнера попередили про можливі небажані асоціації, але він лише віджартувався «Я ж не Лола Монтеc». Проте незабаром мюнхенці взялися нарікати, що Вагнера ущедряють дарунками й назвали його «ною Лолою» і «Лолоттою». Він несвідомо пішов слідами Лоли — нерозумно витрачав гроші, втручався в справи не тільки музичні, але й у політику, даючи поради королю, кого призначати до кабінету. Тим часом захоплення Людвіга Вагнером здавалося надто сильним, що не личило королю, як було з любов'ю діда до Лоли Монтеc.

Зрештою, міністри короля звернулися до нього з листом: «Ваша Величність перебуває на доленосному роздоріжжі: вам треба вибрати між любов'ю і повагою відданого вам народу і «дружбою» з Ріхардом Вагнером. У грудні 1865 року Людвіг ввічливо попросив свого друга покинути Мюнхен і ніколи не повертатися. Вагнер ненароком зайняв місце віддзеркалення Лоли Монтеc. Після цього все, що він робив, нагадувало солідним баварцям про жахливу жінку, і на це не було ради.

Уникайте небажаних асоціацій, як чуми. У віддзеркаленій ситуації ви нічого не можете вдіяти з рефлексіями і спогадами, які пов'язуватимуть із вами, а непідконтрольна ситуація завжди небезпечна. Навіть якщо людина або подія викликають позитивні асоціації, ви будете потерпати від несумірності з ними, бо минуле

здається величнішим за сьогоднішній день. Якщо помітите, що люди асоціюють вас із минулою подією або якоюсь особою, відокремте себе від цих спогадів і розбийте це відбиття.

***** Іван народився в серпні, а Олена Глинська померла в квітні, отже, тоді Іванові було сім років.

***** Це сталося 1574 р.

Закон 45. Закликайте до змін, але реформи проводьте не поспіхом

СУДЖЕННЯ Назагал кожен розуміє потребу змін, але зазвичай люди віддають перевагу звичці. Їх травмують завеликі зміни, і це шлях до заколоту. Якщо ви новачок на владній посаді або аутсайдер, який облаштовує своє владне середовище, влаштуйте шоу з нібито вшануванням давніх звичаїв. Якщо зміни справді потрібні, нехай вони здаватимуться вдосконаленням минулого.

Порушення закону

На початку 1520-х років король Англії Генрі VIII вирішив розлучитися з дружиною Катериною Арагонською, бо вона не змогла народити йому сина і він покохав молоду і миловиду Анну Болейн. Папа Климент VII висловився проти розлучення і погрожував відлученням Генрі VIII від церкви. Найвпливовіший міністр короля кардинал Волсі також не бачив потреби в розлученні — і позбавлена ентузіазму підтримка короля коштувала йому посади, а потім і життя.

ЗВІДКИ ДО НАС ПРИЙШЛО РІЗДВО

Святкування нового року — стародавня традиція. Римляни святкували сатурналії (свято Сатурна, бога врожаю) між 17 та 23 грудня. То було найвеселіше свято року. Робота й торгівля припинялись, а вулиці заповнювали карнавальні юрми. Рабів тимчасово звільняли, будинки оздоблювали лавровими гілками. Люди ходили один до одного в гості й дарували воскові свічки та глиняні фігурки.

Задовго до народження Христа євреї святкували восьмиденну Хануку (у той самий час), а германці відзначали велике свято не лише під час літнього, але й зимового сонцестояння, вшановуючи великих богів родючості Вотана й Фрею, Донара (Тора) і Фрейра. Навіть після того як імператор Костянтин (306—337 рр.) проголосив християнство римською офіційною імперською релігією, не вдалося викоренити поклоніння перед світлом і плодючістю як важливими складниками дохристиянського святкування зимового сонцестояння. 274 року римський імператор Авреліан (214—275 рр.) призначив офіційний культ Мітри, оголосивши його 25 грудня (день народження) національним святом. Культ аріанського бога світла Мітри поширився з Персії через Малу Азію до Греції, Рима й далі — до германських племен і Британії. Численні руїни святинь свідчать, наскільки цього бога, як символа родючості, миру й перемоги, шанували, особливо римські легіонери.

Тож дуже мудро вчинив Папа Ліберій, коли 354 року проголосив день народження Мітри (25 грудня) днем народження Ісуса Христа.

«Ное Цюрихер Цайтунг», Анна-Сусанна Рішке, 25 грудня 1983 р.

Одна людина в уряді короля, Томас Кромвель, не тільки підтримував Генрі в його бажанні розлучитися, але й придумав, як це зробити: повний розрив із минулим. Він переконав короля, що, порвавши з Римом і очоливши нову Англіканську церкву, Генрі зможе розлучитися з Катериною й одружитися з Анною. До 1531 року Генрі зрозумів, що це — єдиний вихід. Щоб винагородити Кромвеля за просту, але блискучу ідею, король призначив сина коваля своїм радником. Перед 1534 роком Кромвеля призначено королівським секретарем, і він, як тіньовий володар, став наймогутнішою людиною в Англії. Але для нього розрив з Римом означав більше, ніж задоволення плотських бажань короля: він уявляв собі новий протестантський лад в Англії, знищення влади католицької церкви і передачу її незліченних багатств королю і уряду. Того ж року Кромвель розпочав повну ревізію всіх церков і монастирів у країні. Виявилось, що протягом сторіч церкви накопичили набагато більше майна і грошей, ніж він собі уявляв. Його шпигуни й агенти повідомляли про величезні суми. Щоб виправдати свій задум, Кромвель поширював чутки про корупцію в англійських монастирях, зловживання владою, експлуатацію народу. Домігшись підтримки парламенту, він почав конфісковувати майно і закривати монастирі один за одним. Водночас Кромвель насаджував

протестантизм, реформуючи церковні обряди й караючи тих, хто тримався за католицизм і кого тепер називали єретиками. За одну ніч Англія перейшла на нову офіційну релігію.

У країні почався терор. Були й такі, що постраждали від католицької церкви, яка до реформації мала величезну владу, але більшість британців була тісно пов'язана з католицизмом і його ритуалами. Населення із жахом дивилося на руйнування церков, як розбивали образи Мадонни і святих, вітражі, конфісковували церковні скарби. Через ліквідацію монастирів, які підтримували бідних, юрми злидарів заповнили вулиці. Колишні ченці поповнили лави жебраків. До того ж, щоб оплатити церковні реформи, Кромвель різко збільшив податки. 1535 року потужні заворушення на півночі Англії загрожували правлінню Генрі. До наступного року король придушив їх, але водночас почав розуміти розмір затрат на реформи Кромвеля. Такі витрати, далекі, не входили в його плани, бо йому йшлося тільки про розлучення. Тепер настала черга Кромвеля з тривогою спостерігати, як король починає відходити від реформ, повертати католицькі таїнства і ритуали, скасовані королівським секретарем.

Відчуваючи, що втратив ласку короля, Кромвель 1540 року вирішив повернути собі його прихильність: він знайде Генрі нову дружину. Третя дружина Генрі, Джейн Сеймур, померла кілька років тому, і він жадав нової молодої королеви. І Кромвель її знайшов: Анна фон Клеве, німецька принцеса і, що особливо важливо, протестантка. На замовлення Кромвеля художник Гольбайн намалював портрет Анни. Побачивши його, Генрі закохався і дав згоду на шлюб. Кромвель, схоже, повернув собі прихильність короля.

На жаль, виявилось, що портрет Гольбайна надто ідеалізував принцесу, і під час особистого знайомства вона не сподобалася королю. Більше король не стримував свій гнів проти Кромвеля: по-перше, погано сплановані реформи, а по-друге, негарна протестантська дружина. У червні того року Кромвеля заарештували, звинуватили в протестантському екстремізмі та єретицтві й ув'язнили в Тауері. Через півтора місяця в присутності величезного і сповненого ентузіазму натовпу державний кат стяв йому голову.

Тлумачення

Томас Кромвель мав просту ідею — ліквідувати владу та багатства католицької церкви й закласти підвалини для протестантизму в Англії. Зробити це він збирався за дуже короткий термін. Кромвель знав, що його швидкі реформи викличуть обурення, але сподівався, що за кілька років усе вгамується. Важливіше те, що, ототожнюючи себе зі змінами, він очолить новий лад і узалежнить від себе короля. Але така стратегія мала одну ваду: як у разі надто сильного удару більярдної кулі об виступ столу, він не зміг передбачити неконтрольований перебіг реформ і реакції населення на різкі зміни.

Ініціатор кардинальних реформ часто стає цапом-відбувайлом. При цьому його може знищити реакція на реформи, бо, на жаль, природі людини невласиві зміни, навіть на краще. Світ був і є сповнений небезпек та загроз, і ми радше тяжіємо до знайомих облич, звичок і ритуалів, які роблять цей світ затишнішим. В абстрактному розумінні зміни можуть бути приємними і навіть бажаними, але, якщо змін забагато, під поверхнею починається вирування, а за ним — виверження вулкана.

Тож не можна недооцінювати прихованого консерватизму оточення. Він потужний і запеклий. Ніколи не затьмарюйте собі мозок ідейними принадами: ви не змусите людей дивитися на світ вашими очима і не вмонтуєте їх у майбутнє болісними перетвореннями. Вони повстануть. Якщо реформа потрібна, передбачте реакцію на неї, придумайте, як її замаскувати, і підсолодіть пігулку.

Дотримання закону

У 1920-ті роки молодий комуніст Мао Цзедун краще за своїх товаришів розумів розмах опору перемозі комунізму в Китаї. Чисельність його партії була невелика, грошей обмаль, відчувався брак військового досвіду і замало зброї — успіх у боротьбі був неможливий, якщо не вдасться перетягти на свій бік масу селянства. Але традиціоналістське китайське селянство було найконсервативнішим у світі. Історія найстарішої цивілізації на планеті неослабно тримала людей у своїх лабетах, витримуючи навіть шалений тиск революції. Ідеї Конфуція в 1920-ті роки залишалися такими ж актуальними, як і в VI ст. до н. е., тобто за життя філософа.

Отож складно було передбачити, чи відмовиться селянство від узвичаєних цінностей минулого в ім'я великого і незнаного комунізму? Мао вирішив удатися до простого обману. Одягніть революцію в одяг із минулого — і в людських очах вона стане прийнятною та законною. Однією з улюблених книжок Мао був популярний середньовічний китайський роман «Узбережжя», у якому розповідається про звершення китайського Робіна Гуда і його банди грабіжників, які боролися з корумпованим і злим монархом. За часів Мао в Китаї сімейні зв'язки були понад усе, бо пріоритетом була конфуціанська ієрархія, на чолі якої стояли батько і старший син, а в «Узбережжі» найвищою цінністю було братерство банди грабіжників, шляхетність справи, що єднала міцніше за родинні зв'язки. Китайцям роман припав до душі, бо вони традиційно симпатизують упослідженим. Тому раз у раз Мао подавав дії своєї революційної армії як продовження традицій банди грабіжників із «Узбережжя», уподібнюючи свою боротьбу до позачасного конфлікту уярмленого селянства і злого імператора. У його інтерпретації минуле передбачало й узаконювало комуністичну справу, і селянству було комфортно з такою групою, яка мала коріння в минулому, тому воно підтримувало її.

Але й тоді, коли його партія прийшла до влади, Мао продовжував асоціювати її з минулим. Він подавав себе масам не як китайського Леніна, а сучасного Чжуге Ляна, стратега, що жив у III столітті, і видатного персонажа популярного історичного твору «Роман трьох держав». Лян був не тільки великий полководець, але й поет, філософ і моральний авторитет. Мао подавав себе як поета-воїна на зразок Ляна, людини, яка поєднує в собі стратега, філософа і сповідника нової етики. Він створив для себе образ героя з великої китайської традиції державних діячів і воїнів.

Незабаром в усіх промовах і творах Мао були посилення на попередні періоди китайської історії. Він, наприклад, згадував великого імператора Цінь, який об'єднав країну в III ст. до н. е. Цінь спалював праці Конфуція, налагодив і закінчив будівництво Великої стіни і дав Китаю сучасну назву. Подібно Ціню, Мао об'єднав країну і розпочав сміливі реформи, спрямовані проти гніту в минулому. Ціня традиційно вважали жорстоким диктатором, який правив недовго. Привабливість стратегії Мао полягала в тому, щоб усе повернути навпаки, одночасно по-новому інтерпретуючи Ціня, виправдовуючи його засади в очах

сучасних китайців і використовуючи його образ для виправдання жорстокості нового ладу в країні.

Після провалу Культурної революції наприкінці 1960-х років у Комуністичній партії Китаю почалася боротьба за владу, у якій основним ворогом Мао став Лінь Бяо, у минулому його близький товариш. Щоб пояснити масам відмінність між його філософією і філософією Лінь Бяо, Мао знову вдався до аналогій із минулого: він доводив, буцімто його опонент — послідовник Конфуція, якого Лінь і справді постійно цитував. А Конфуцій символізував консерватизм минулого. Натомість себе Мао асоціював із давнім напрямом у філософії — легалізмом, представленим творами Хань Фея. Легалісти зневажали етику Конфуція і вірили в необхідність насильства для створення нового ладу. Вони обожнювали владу. Щоб надати собі більшої ваги в боротьбі, Мао розпочав у країні пропагандистську кампанію проти Конфуція, використовуючи протистояння легалізму і конфуціанства, щоб підняти молодь на шалене повстання проти старшого покоління. Такий розширений контекст передбачав банальну боротьбу за владу, і Мао знову завоював маси та тріумфував над ворогами.

Тлумачення

Жоден народ не мав таких глибоких зв'язків із минулим, як китайці. Маючи таку поважну перешкоду на шляху до реформ, Мао вдався до простої стратегії: він не боровся з минулим, а використав його для своєї справи, асоціюючи радикальних комуністів із романтичними персонажами китайської історії. Вплітаючи сюжет «Війни трьох королівств» в історію боротьби США, Радянського Союзу і Китаю, він подавав себе як Чжуге Ляна. Мао заохочував, як імператори минулого, культове поклоніння мас, розуміючи, що китайцям необхідна символічна фігура батька для благоговіння. Після жахливої помилки з Великим Стрибком, коли зазнала поразки політика форсованої модернізації країни, він більше не експериментував: відтоді радикальні зміни мали вбиратися в зручний одяг минулого.

Висновок простий: минуле має велику силу. Те, що сталося давніше, здається масштабнішим, звичка та історія надають ваги події. Використовуйте це. Коли ви руйнуєте щось звичне, то створюєте

вакуум. Люди бояться хаосу, який може цю порожнюву заповнити. Усіляко запобігайте таким страхам. Запозичте в минулого вагомість і законність, щоб створити зручну і знайому присутність. Це додасть вашим діям романтичних асоціацій. Отож обгорніть ними зміни, які намагаєтеся запровадити.

Слід брати до уваги, що немає нічого важчого для здійснення, сумнівнішого щодо успіху, небезпечнішого для опанування, ніж запровадження нового порядку.

Нікколо Мак'явеллі (1469—1527 рр.)

Ключі до влади

Людській психології властива дуальність, одна сторона якої виявляється в тому, що, навіть розуміючи необхідність змін, знаючи, наскільки оновлення важливе і для інституцій, і для окремих осіб, люди все одно дратуються і засмучуються, коли зміни торкаються їх особисто. Вони знають, що зміни потрібні і що новизна рятує від застою, але в глибині душі чіпляються за минуле. В абстрактному, поверховому розумінні люди — за зміни, але порушення давніх звичаїв їх глибоко непокоїть.

За всіма революціями йде потужна реакція, бо людській природі суперечить створений вакуум, який асоціюється зі смертю і хаосом. У революціях людей приваблює нагода для змін і оновлення, але, коли ентузіазм вичерпується, залишається відчуття спустошеності. Туга за минулим створює лазівку для його повернення.

За Мак'явеллі, пророк, що проповідує і здійснює зміни, може вижити тільки зі зброєю в руках: коли маси обов'язково бажають повернути минуле, він має бути готовий застосувати силу. Але озброєний пророк довго не протримається, якщо не створить новий набір цінностей і ритуалів на заміну старим, заспокоївши таким чином тих, кого лякають зміни. Афери — набагато простіший і менш кривавий спосіб.

Проповідуйте реформи і навіть упроваджуйте їх, але надайте змінам комфортного вигляду старовини і традицій.

Китайський імператор Ван Ман правив у 8—23 рр. Він прийшов до влади після періоду великих історичних потрясінь, коли народ жадав порядку, який настановляв Конфуцій. Однак за дві сотні років до цього імператор Цінь наказав спалити праці Конфуція. Через кілька років

поширилася чутка, нібито деякі тексти дивом уціліли в сховку під його домом. Може, ці тексти й недостовірні, але вони давали Ванові нагоду: він спочатку їх конфіскував, потім звелів переписувачам вставити в них фрагменти, що начебто підтримували його реформи. Коли він оприлюднив тексти, здавалося, що Конфуцій санкціонував перетворення Вана, тож люди заспокоїлися й простіше сприйняли його реформи.

Зрозумійте: той факт, що минуле мертве і поховане, дає можливість вільно його реінтерпретувати. Для підтримки своєї справи попрацюйте з фактами. Минуле — це текст, до якого ви спокійно можете вписати свої рядки.

Простий жест, як-от використання старої назви або збереження за групою того самого номера, пов'яже вас із минулим і забезпечить історичним обґрунтуванням. Як зауважив Мак'явеллі, римляни використовували цей прийом, трансформуючи свою монархію в республіку. Імператора замінили двома консулами, а оскільки в імператора було дванадцять лікторів, то й консулів призначили стільки ж. Кесар особисто здійснював щорічну офіру. Це було велике видовище, яке збуджувало громадян. Республіка зберегла церемонію, передавши її проведення «церемоніймейстеру, якого назвали Офірним кесарем». Ці жести задовольняли людей і утримували їх від закликів повернути монархію.

Інша стратегія маскування змін полягає в гучному оприлюдненні підтримки цінностей минулого. Удавайте прихильника традицій, і мало хто помітить, наскільки ви нетрадиційні. Флоренція доби Відродження мала багатовікову республіку і підозрювала кожного, хто не підкорявся її традиціям. Козімо де Медічі про чуже око з ентузіазмом підтримував республіку, а насправді робив усе, щоб підпорядкувати місто своїй заможній родині. Формально Медічі зберегли республіку, а фактично — вона була знищена. Медічі тихцем запровадили радикальні зміни під виглядом охорони традицій.

Наука переймається пошуком істини, яка нібито захистить її від консерватизму та ірраціональності звичаю: це культура інновацій. Однак, коли Чарлз Дарвін оприлюднив своє еволюційне вчення, то зіткнувся з більш лютим опором із боку колег-учених, ніж релігійних діячів. Його теорії кидали виклик багатьом усталеним ідеям. Джонас Солк зіткнувся із таким перешкодами зі своїми радикальними

інноваціями в імунології, а Макс Планк — зі своїми революційними ідеями у фізиці. Планк згодом написав про наукову опозицію: «Нова наукова істина торжествує не тому, що переконує опонентів і дає їм побачити світло, а тому, що опоненти відмирають, і виростає нове покоління, яке з нею обізнане».

Відповідь цьому вродженому консерватизму — у куртуазній грі. Галілео робив це на початку своєї наукової кар'єри; згодом він став більш конфліктним і поплатився за це. Тож на словах підтримуйте традиції. У своїй революції виокремте елементи, які можна сперти на минуле. Кажіть правильні речі, демонструйте угодовство, а тим часом ваші теорії зробіть свою радикальну справу. Дбайте про зовнішній вигляд і поважайте традиційний протокол. Це спрацьовує в будь-якій галузі, і наука — не виняток.

І нарешті: владоможці звертають увагу на дух часу. Якщо реформи занадто випереджають свій час, мало хто їх зрозуміє, почнуться заворушення, і ви зіштовхнетеся з безнадійно хибною інтерпретацією пропонованих перетворень. Зміни мають здаватися менш інноваційними, ніж вони є насправді. Англія все-таки стала протестантською країною, як і хотів Кромвель, але для цього знадобилося сторіччя поетапної еволюції.

Стежте за духом часу. Якщо ви працюєте в добу руїни, можна здобути владу, проповідуючи повернення до минулого, комфорту, традиції й ритуалу. З другого боку, під час стагнації розігруйте карту реформ і революції, але зважайте на те, яку силу можете розбуркати. Ті, хто починає революцію, рідко її завершують. Ви не переможете в цій небезпечній грі, якщо не передбачите неминучу реакцію, граючи лише на зовнішньому вигляді й минулих традиціях.

Авторитетна думка: Той, хто хоче або намагається реформувати уряд країни і сподівається, що це вдасться зробити, має зберегти подобу старих форм, аби народові здавалося, що інститути не помінялися, хоча насправді вони зі старими вже нічого спільного не мають. Бо переважну більшість людства влаштовує видимість, буцімто схожа на реальність (*Нікколо Мак'явеллі, 1469—1527 рр.*).

Образ: кіт. Ця істота віддає перевагу звичкам: вона любить тепло. Якщо порушити її комфорт, вона стане некерованою і психопатичною. Заспокойте kota, підтримуючи його звички. Якщо зміни необхідні, обдуріть kota, не чіпаючи запах минулого, а в стратегічних місцях розставте знайомі предмети.

Зворотний бік

Минуле — це труп, яким можете розпоряджатися на власний розсуд. Якщо нещодавні події були болючі й гіркі, то асоціюватися з ними самогубно. Коли Наполеон прийшов до влади, у всіх на пам'яті була ще Французька революція. Якби його двір хоча б трохи нагадував пишний двір Луї XVI та Марії-Антуанетти, надвірним довелося б постійно побоюватися за свою безпеку. Натомість двору Наполеона були властиві поміркованість і брак показності. Це був двір людини, яка цінувала працю і військову доблесть. Така нова форма здавалася обнадійливою.

Отже, звертайте увагу на час. Але пам'ятайте: якщо ви запровадите різкі зміни стосовно минулого, то всіляко уникайте вакууму, бо це призведе до терору. Навіть потворна нещодавня історія здаватиметься кращою за порожнечу. Негайно заповніть її новими ритуалами і формами. Вони стануть звичними та заспокоюють, що в очах мас зміцнить вашу позицію.

І нарешті, мистецтво, мода і технологія здаватимуться царинами, у яких влада забезпечується радикальним розривом із минулим і перебуванням у центрі подій. Така стратегія і справді може дати вам величезну владу, але вона містить і багато небезпек. Ваші нововведення обов'язково будуть кимось перевершені. У вас обмаль контролю, і хтось молодший та енергійніший рушить у несподіваному новому напрямі, і ваші сміливі інновації здаватимуться вже нудними. Постійно доведеться когось наздоганяти, ваша влада не матиме коріння, а тому буде недовговічна. Вам потрібна влада на більш солідній основі. Використання минулого, оновлення традицій, загравання зі звичаями задля їх знищення зроблять ваші нововведення привабливими лише на мить. Період запаморочливих змін приховує той факт, що ностальгія обов'язково повернеться. Отже, використання минулого дасть вам більше переваг, ніж намагання його позбутися — це марні й саморуйнівні спроби.

Закон 46. *Не здавайтеся надто*

досконалыми

*СУДЖЕННЯ*Здаватися кращим за інших завжди небезпечно, але найнебезпечніше здаватися позбавленим вад і вразливих місць. Заздрість породжує мовчазних ворогів. Важливо час від часу визнавати власні вади й безвинні огріхи, щоб відвертати від себе заздрість і здаватися людянішим і приступнішим. Лише боги та покійники можуть мати безкарно досконалий вигляд.

Порушення закону

ПРИТЧА ПРО ЖАДНЮГА І ЗАЗДРІСНИКА

Жаднюга і заздрісник зустріли правителя. Він сказав їм: «Один із вас може щось у мене попросити, і я дам йому це, але з умовою, що інший отримає вдвічі більше». Заздрісник не хотів просити першим, бо заздрив, що супутник отримає вдвічі більше. Жаднюга також не хотів просити першим, бо йому кортіло одержати все. Нарешті жаднюга переконав заздрісника просити першим, і той попросив правителя вийняти йому одне око.

Соломон Шиммель, «Єрейські притчі: сім смертних гріхів», 1992 р.

Джо Ортон познайомився з Кеннетом Голлівеллом 1953 р. у Королівській академії театрального мистецтва в Лондоні, де обоє навчалися. Незабаром вони покохали один одного і стали жити разом. Двадцятип'ятирічний Голлівелл був на сім років старший за Ортона і тримався впевненіше. Після закінчення академії вони оселилися в сирому лондонському помешканні, покинули свій фах і взялися до спільної письменницької праці. Кілька років вони прожили коштом спадку Голлівелла, який спершу був ініціатором у написанні спільних оповідань і романів; він диктував Ортонові, який друкував рукописи, зрідка вставляючи свої рядки та ідеї. Їхні перші спроби привернули увагу літературних агентів, але на тому й край. Надії на успіх не справдилися.

Зрештою, гроші закінчилися, і молодій парі довелося шукати роботу. Співпрацювали вони рідше і з меншим ентузіазмом. Майбутнє здавалося невиразним.

1957 року Ортон почав писати самотійно, але лише через п'ятирічку, коли коханців ув'язнили на п'ять років за псування бібліотечних книжок, він потроху виробив власний стиль (може, й не випадково, бо вперше за дев'ять років вони з Голлівеллом жили окремо). Ортон вийшов із в'язниці, сповнений рішучості висловити свою зневагу до англійського суспільства у формі театральних фарсів. Вони з Голлівеллом знову жили разом, але тепер ролі помінялися: Ортон писав, а Голлівелл вставляв коментарі та ідеї.

У 1964 році Джо Ортон закінчив свою першу велику п'єсу «Розважаючи пана Слона». П'єсу поставили в лондонському Вест-Енді, і вона отримала блискучі рецензії: нізвідки з'явився новий великий письменник. Навзамін одному шаленому успіху приходив інший. 1966 р. п'єса Ортона «Пограбування» стала окрасою сезону, а його популярність зросла. З усіх боків йшли замовлення, зокрема й від Бітлз, які щедро заплатили Ортонові за кіносценарій.

Закоханий, який не стає щасливим, повністю віддаючись своєму партнерові, починає заздрити йому. Він говорить по-іншому: називає його дурнем і педиком. Прихильність — це щастя у самовіддачі, заздрість — нещасливе самоствердження.

Сорен К'єркегор (1813—1855 рр.)

Усе йшло чудово, крім відносин Ортона і Кеннета Голлівелла. Пара досі жила разом, але зі зростанням успіху Ортона Голлівелла охопила

депресія. Дивлячись на те, що Ортон постійно перебуває в центрі загальної уваги, Голлівелл потерпав від приниження — боцімто він якийсь особистий секретар драматурга, бо його роль як співавтора дедалі зменшувалася. У п'ятдесяті роки Ортон жив на його спадок, а тепер Ортон утримував його. На вечірках або в компанії друзів люди горнулися до Ортона, бо він був красень і завжди в бадьорому настрої, а Голлівелл був лисий і незграбний, через непривітність люди уникали його.

Потрібні великий хист і вміння, щоб приховати свій хист і вміння.

Ларошфуко (1613—1680 рр.)

ЗАЗДРИСТЬ МУЧИТЬ АГЛАВРУ

З тим поспішає до Заздрості, що й не змиває вже з себе
Чорного гною. Житло її нище — в похмурій долині,
Деся аж на самому дні, де ні сонця, ні вітру немає;
Темний, погибельний кут, переповнений холодом млявим,
Де не буває вогню, зате пітьми не бракне ніколи.
Щойно прибувши туди, Воївниця-діва сувора
Стала при вході в той дім (увійти в нього не випадало
Світлій богині) й постукала в двері кінцем свого списа.
Аж загули й розчинилися двері. Всередині, бачить,
М'ясо гадюче жує — своїх же пороків поживу —
Заздрість. Від неї богиня безсмертне лице відвертає.
Та ж, залишивши обід свій — гадюк недоїдених кусні, —
Ледве звелася з землі, до дверей неохоче прямує.
Грізну богиню побачивши, вродою й зброєю славну,
Важко зітхнула вона і відразу змінилася з виду.
В неї обличчя бліде, в неї тіло — сама тільки худість,
Косить очима весь час, почорніли зіпсовані зуби,
В грудях — жовч клуботить, а язик — у зеленій отруті.
Сміху не знає, хіба що над болем чужим засміється.
Не покріпляється й сном — не дають задрімати турботи:
От пощастило комусь — і всихає вона, завидюща,
Прагне те щастя звести нанівець — та сама себе зводить,
Мучить себе заодно. Хоч богині вона осоружна,
Так промовляє до неї Трітонія, коротко й чітко: [48]
«Влий отруту свою в одну з Кекропових дочок,
Ту, що Аглаврою зветься. Так треба». Й тут же злетіла
В світлий ефір, од землі відштовхнувшись кінцем свого списа.
Заздрість за летом богині злобливим слідкуючи оком,
Забурмотіла щось — успіх Мінерви заздалегідь вже
Спокою їй не дає. Перегодом бере вона в руку
Палицю, всю в колючках. Оповившись у хмару смолисту,
Всюди, куди б не пройшла, витолочує поле врожайне,
Спалює трави м'які, верхівки рослин оббиває,

Духом трійливим поганить народи, міста і домівки.

«Метаморфози», Овідій (43 р. до н. е. — бл. 18 р. н. е.), переклад А. Содомори

Що більший був успіх Ортона, то більші були проблеми в коханців. Зміни настроїв у Голлівелла робили спільне життя нестерпним. Ортон казав, що хоче піти від Голлівелла, у нього траплялися свої романи, але він завжди повертався до свого давнього друга і коханця. Ортон намагався допомогти Голлівеллу, переконував його, аби він почав працювати як художник, навіть домовився з галереєю про виставку його картин, але вона зазнала провалу. Це тільки поглибило відчуття меншовартості Голлівелла. У травні 1967 року друзі вирушили на короткий відпочинок до Танжера в Марокко. У поїзді Ортон записав у щоденнику: «Ми сиділи і говорили про те, як нам гарно. І про те, що довго це тривати не може. За все треба платити. Біда неуникна, бо ми надто щасливі. Це протиприродно бути молодими, гарними, здоровими, знаменитими, трохи багатими і щасливими». Назовні Голлівелл здавався таким же щасливим, як і Ортон. Але в душі в нього вирувала буря. Ще через два місяці, уранці 10 серпня 1967 року, через кілька днів після того, як він допоміг Ортонові відшліфувати уїдлиий фарс «Що побачив дворецький» (це його шедевр), Кеннет Голлівелл до смерті забив Джо Ортона ударами молотка по голові. Потім він ковтнув двадцять одну таблетку снодійного і теж помер, залишивши передсмертну записку: «Ви все зрозумієте, прочитавши щоденники Ортона».

Тлумачення

Кеннет Голлівелл намагався подати свій депресивний стан як розумовий розлад, але щоденники Джо Ортона відкрили йому правду: в основі його недуги була простісінька заздрість. Щоденники, які Голлівелл читав потай, розповідали про дні, коли друзі були як рівний з рівним, і про їхню боротьбу за визнання. Після успіху Ортона щоденники почали описувати задумливість Голлівелла, його грубі репліки на вечірках, відчуття меншовартості, яке зростало чимраз більше. Ортон писав це ледь не з презирством.

Щоденники показують гіркоту Голлівелла через успіх Ортона. Його задовольнило б одне — провал Ортона, може, невдала п'єса, і вони потерпали б укупі, як це бувало раніше. Але сталося навпаки: Ортон

ставав дедалі успішнішим та популярнішим, тому Голлівелл вибрав єдине, що їх могло зрівняти, — смерть. Убивши Ортона, він прославився, як і його друг, — посмертно.

Джо Ортон лише частково розумів проблеми коханого. За спробою допомогти Голлівеллу реалізуватися в малярстві насправді стояло почуття провини і жалю. Власне, в Ортона була альтернатива: трохи затьмарити свій успіх, показати свої вади, відвернути заздрість Голлівелла або, зрозумівши сутність проблеми, тікати від Голлівелла, як від гадюки, бо він таким і був через заздрість. Варто гадюці вполювати когось, вона вже не відчепиться.

У житті щастить лише меншості, і тому вона викликає заздрість у більшості. Щойно вам починає таланити, найбільше треба зважати на найближче оточення — друзів і знайомих, які лишилися позаду. Їм дошкуляє почуття меншовартості. Думка про ваш успіх тільки посилює в них почуття застою. Усе підпорядковує собі заздрість, яку філософ К'єркегор називає «нещасливим захватом». Ви можете цього не помічати, але колись таки відчуєте, якщо не навчитеся стратегії відвертання уваги, невеличким офірам богам успіху. Або трохи затьмарите власний успіх, навмисно показуючи свої вади — слабкість, тривогу тощо, — або просто знайдете нових друзів. Не недооцінюйте владу заздрості.

Дотримання закону

Купецькі гільдії та цехи ремісників, яким середньовічна Флоренція була зобов'язана своїм процвітанням, створили республіку, що захищала їх від зазіхань нобілів. Оскільки найвищі посади можна було займати лише протягом кількох місяців, ніхто не міг зосередити владу у своїх руках надовго, і, хоча це означало постійну боротьбу політичних фракцій, система захищала республіку від появи тиранів і дрібних диктаторів. Протягом кількох сторіч сім'я Медічі при цій системі нічим не вирізнялася. Засновники роду були фармацевтами і типовими представниками містян середнього класу. Лише наприкінці XIV століття Джованні де Медічі здобув невеликі статки в банківській справі, і його рід перетворився на силу, на яку доводилося зважати.

Заздрісний ховається так само ретельно, як таємний і хтивий грішник, і починає нескінченно винаходити трюки і схеми, аби й далі маскуватися. Він може вдавати, ніби ігнорує вищість інших, що гризе йому серце, буцімто він їх не бачив і не чув — сном і духом не відав. Він — унікальний облудник. З другого боку, він щосили намагається організувати змови і запобігати появі переваги людей над собою в будь-якій ситуації. А як не вдається, то повертає їх у непам'ять, піддає надмірній критиці, сарказму і обмовляє їх, ніби жаба, що випльовує отруту зі схованки. Або ж він сприяє нікчемам, нездарам, невігласам у його царині.

Артур Шопенгауер (1788—1860 рр.)

Бо небагато тих, як мовиться у прислів'ї, хто може любити друга, якому таланить, без почуття заздрості, а в заздрому мозку холодна трутизна липне і подвоює всі земні болю, які людину спіткали. Людина плекає власні рани, а чужу радість вважає прокляттям.

Есхіл (бл. 525—456 рр. до н. е.)

З усіх душевних розладів ніхто не визнає лише заздрощів.

Плутарх (бл. 46—120 рр.)

По смерті Джованні сімейний бізнес успадкував його син Козімо, який швидко виявив свій хист до справи. Бізнес у нього процвітав, і Медічі посіли своє місце серед найбільших банкірських домів у Європі. Але у Флоренції у них був суперник — сім'я Альбіцці. Попри республіканський лад у місті, з роками Альбіцці монополізували контроль над урядом, створивши фіктивні альянси, що давало змогу призначати своїх людей на важливі посади. Козімо з цим не боровся і навіть мовчки підтримував. Доки Альбіцці хизувалися владою, Козімо умисно тримався в тіні.

Однак настав час, коли багатство Медічі стало неможливо ігнорувати, і в 1433 році, відчуваючи загрозу від цієї сім'ї, Альбіцці натиснули на уряд і домоглися арешту Козімо за звинуваченням у змові з метою повалення республіки. Дехто з фракції Альбіцці хотів стратити Козімо, інші побоювалися, що через це почнеться громадянська війна.

Зрештою, Козімо вислали із Флоренції. Він не подавав на касацію і тихо залишив місто. Козімо знав, що іноді розумніше почекати і не зчиняти бучу.

Наступного року в місті почали виникати побоювання, що Альбіцці мають намір установити диктатуру. Тим часом Козімо використовував свої засоби для подальшого впливу на флорентійські справи. У місті почалася громадянська війна, і у вересні 1434 року Альбіцці усунули від влади й відправили у вигнання. Козімо негайно повернувся до

Флоренції, відновивши свої позиції. Тепер, однак, він зіткнувся з делікатною ситуацією: якщо він, як Альбіцці, виявить амбіції, то спровокує опозицію і заздрість оточення, що загрожуватимуть його бізнесу. А якщо триматиметься осторонь, то відчинить двері для суперників, які вивищаться, як Альбіцці, й покарають Медічі за їхній успіх.

Козімо знайшов подвійне розв'язання проблеми: він, таємно використовуючи свої статки, купував собі вплив серед відомих громадян і розставив на найвищих урядових посадах союзників, розумно добираючи їх із середнього класу, щоб приховати інформацію про те, на кого вони працюють. Незадоволених зростанням його політичного впливу він повністю підпорядкував, обклавши непомірними податками або викупивши їхнє майно через банкірів, пов'язаних із Козімо. Республіка тепер існувала тільки номінально. Козімо тримав усі важелі впливу.

Працюючи за лаштунками для захоплення влади, Козімо демонстрував людям зовсім іншу картину. Гуляючи вулицями Флоренції, він одягався скромно, його супроводжував один слуга, а старійшин міста він вітав шанобливими поклонами. Їздив він верхи не на коні, а на мулі. Про громадські справи не висловлювався, хоча 30 років переймався закордонною політикою Флоренції. Він жертвував на благодійність і підтримував зв'язок із місцевим купецтвом, давав гроші на громадські споруди, якими пишалися флорентійці. Коли Козімо будував палац для себе і сім'ї в сусідньому Ф'езоле, то відмовився від проекту палацу з розкішним оздобленням, запропонованого Брунеллескі, і віддав перевагу скромному проекту Мікелоццо, вихідцеві з простої флорентійської сім'ї. Палац став символом стратегії Козімо Медічі: простота зовні, елегантність і розкіш усередині.

Козімо правив 30 років і помер у 1464 році Флорентійці хотіли спорудити велику усипальню і вшанувати його пам'ять пишним похороном, але на порозі смерті він попросив поховати його без «помпезності й демонстрацій». Через 60 років Мак'явеллі прославляв Козімо як наймудрішого з правителів, «бо він розумів, що постійний прояв виняткових речей викликає в людей більше заздрощів, ніж звершення під прикриттям пристойності».

Тлумачення

Близький друг Козімо, книгар Веспасіано да Бістіччі, написав про нього: «І коли він хотів чогось досягти, то робив так, щоб уникнути заздрощів і щоб видавалося, ніби ініціатива виходить від інших, а не від нього». Одним із улюблених висловів Козімо було: «Заздрість — будяк, який не слід поливати». Розуміючи силу заздрості в демократичному середовищі, Козімо уникав зовнішніх проявів величі. Це, правду кажучи, не означає, що велич треба нищити або що лише посередність має виживати — просто більше уваги потрібно звертати на зовнішні прояви. Підступну заздрість має нескладно потамувати, схвалюючи їхній стиль і цінності. Домовляйтеся з тими, хто стоїть нижче за вас, і влаштовуйте їх на владних посадах, щоб мати їхню підтримку в скруті. Не хизуйтеся багатством. Показуйте, що підкоряєтеся іншим, ніби вони сильніші за вас. Козімо де Медічі вдосконалив цю гру: він грався із зовнішніми проявами впливу, як аферист. Неможливо було виміряти його владу — його скромний вигляд приховував правду.

Не обдурюйте себе і не вірте, буцімто викликаєте захват, хизуючись рисами, які вивищують вас. Даючи людям відчуття, що вони нижчі за вас, ви лише збуджуєте «нещасливий захват» або заздрість, яка допікатиме їм, і ви нестямитеся, як вони стануть вашими ворогами. Дурень спокушає богів заздрості, хизуючись своїми перемогами. Справжній володар розуміє, що зовнішня перевага над іншими не завжди збігається з реальністю.

Ключі до влади

Людині важко змиритися зі своїм приниженням. Під час зустрічі з кимось кращим за нас, наприклад більшим талантом або сильнішим, у нас виникає тривога, а все через те, що ми зависокої думки про себе. І коли ми бачимо тих, хто нас перевершує, то починаємо розуміти, що ми насправді нездари або не такі розумні, як про себе думали. Це впливає на наш гонор і викликає гідкі емоції. Спочатку відчуваємо заздрість: ми почувалися б щасливими, якби мали ті риси та вміння, які властиві людині на вищій посаді. Але заздрість — некомфортне почуття, і не наближає нас до відчуття рівності з іншими. Ми не можемо визнати заздрощі, бо люди таке не схвалюють. Визнання

зздрості означає визнання своєї меншовартості. Близьким друзям можна розповісти про свої таємні нездійсненні бажання, але не про заздрість. Ми її всіляко маскуємо, знаходимо підстави піддати критиці особу, яка нас до цього спонукує, примовляючи: може, ця людина і розумніша за мене, але в неї нема совісті. Або: може, в неї більше влади, але здобула вона її нечесно. Якщо ми не ганимо цю людину, то, можливо, надміру вихваляємо — це ще одна маска заздрості. Є різні стратегії опору підступному, деструктивному почуттю заздрості. По-перше, визнайте факт, що вам зустрінатимуться люди, які в чомусь вас перевершують, а також те, що ви можете їм заздрити. Але нехай це почуття спонукає вас дорівнятися до них або й перевершити їх. Якщо пустите заздрість у себе, вона отруїть душу; випустіть її назовні, і вона допоможе сягнути більших височин. По-друге, зрозумійте, що, коли ви домоглися влади, ті, кого ви випередили, відчуватимуть до вас заздрість. Вони її не показують, але це неминуче. Не приймайте наївно за щирю правду той фасад, який вони вам демонструють — читайте між рядками їхньої критики принагідні саркастичні ремарки, ознаки підсиджування, надмірні вихваляння, ображений погляд. Половина проблеми із заздрістю в тому, що ми її вчасно не розпізнаємо.

Нарешті, готуйтеся до того, що, коли люди заздрять вам, вони помалу будуть діяти проти вас, розставивши на вашому шляхові перешкоди, які ви не передбачите або не відстежите. Від такого нападу важко захиститися. А тоді коли ви розпізнаєте, що в основі ставлення людини до вас — заздрість, може бути вже запізно. І ваші вибачення, фальшиве самоприниження і спроби боронитися все лишень погіршуватимуть. Набагато простіше запобігти заздрості, ніж потім її позбуватися; у цій ситуації краще діяти на випередження. Заздрість здебільшого викликають ваші дії та нерозуміння: вирвіть їй зуби, перш ніж вона загризе вас.

К'єркегор уважав, що є певні типи людей, які викликають заздрість, і що вони так само винні в її появі, як і самі заздрісники. Так, усі ми знаємо: щойно людині пощастить — чи це талан, чи результат її роботи, — вона починає вихвалитися. Таким людям приємно, що вони випередили інших. Цей тип очевидний і безнадійний. Але є й інші типи, що викликають заздрість несвідомо і частково винні у своїх

негараздах. Приміром, заздрість може стати проблемою для людей із великим природним хистом.

Сер Волтер Релі був одним із найяскравіших чоловіків при дворі королеви Англії Єлизавети. Він був здібним науковцем, писав вірші, що й досі визнають як чудові зразки поезії свого часу. Був визнаним лідером, ініціативним підприємцем, видатним капітаном морського флоту і до того ж ставним чоловіком і блискучим царедворцем, який причарував королеву й став одним із її фаворитів. Але йому скрізь переходили дорогу. Зрештою, сталося жахливе: він потрапив у неласку, опинився у в'язниці, і йому стягли голову.

Релі не розумів, чого інші надвірні так озлобилися проти нього. Він не лише не намагався притлумити свої здібності, а ще й примножував їх і хизувався ними, вважаючи, що справляє на людей враження і збільшує коло друзів. А насправді в нього з'являлися мовчазні вороги, які відчували себе гіршими за нього. Вони робили все, щоб покінчити з ним, щойно він перечепиться чи помилиться. Зрештою, причиною страти була зрада, але заздрість використовує будь-яку маску, щоб приховати свою руйнівну сутність.

ЙОСИП І ЙОГО ВБРАННЯ

А Ізраїль любив Йосипа над усіх синів своїх, бо він був у нього сином старості. І він справив йому квітчасте вбрання.

І бачили його браття, що їхній батько полюбив його над усіх братів його, і зненавиділи його, і не могли говорити з ним спокійно.

І снився був Йосипові сон, і він розповів своїм браттям, а вони ще збільшили ненависть до нього.

І сказав він до них: «Послухайте-но про той сон, що снився мені.

А ото ми в'яжемо снопи серед поля, і ось мій сніп зачав уставати, та й став. І ось оточують ваші снопи, та й вклоняються снопові моєму».

І сказали йому його браття: «Чи справді ти будеш царювати над нами, чи теж справді ти будеш панувати над нами?» І вони збільшили ненависть до нього через сни його та через слова його.

І снився йому ще сон інший, і він оповів його братам своїм, та й сказав: «Оце снився мені ще сон, і ось сонце та місяць та одинадцять зір вклоняються мені».

І він розповів це батькові своєму та браттям своїм. І докорив йому батько його, та й промовив до нього: «Що то за сон, що снився тобі? Чи справді прийдемо ми, я та мати твоя та брати твої, щоб уклонитися тобі до землі?»

І заздрили йому брати його, а батько його запам'ятав ці слова.

І пішли брати його пасти отару свого батька в Сихем.

І сказав Ізраїль до Йосипа: «Таж брати твої пасуть у Сихемі! Іди ж, і я пошлю тебе до них!» А той відказав йому: «Ось я!»

І сказав він до нього: «Піди-но, побач стан братів твоїх і стан отари, та й дай мені відповідь». І він послав його з долини Хеврона, і той прибув до Сихема.

І знайшов його один чоловік, а він ось блукає по полю. І запитав його той чоловік, кажучи: «Чого ти шукаєш?»

А той відказав: «Я шукаю братів своїх. Скажи ж мені, де вони випасають?»

І сказав той чоловік: «Вони пішли звідси, бо я чув, як казали вони: “Ходімо до Дотаїна”». І пішов Йосип за своїми братами, і знайшов їх у Дотаїні.

А вони побачили його здалека, і поки він наблизився до них, то змовчалися на нього, щоб убити його.

І сказали вони один одному: «Ось іде той сновидець!»

А тепер давайте вбиймо його, і киньмо його до однієї з ям, та й скажемо: «Дикий звір з’їв його!» І побачимо, що буде з його снами».

Старий Заповіт, Буття, 37: 3—20

ТРАГЕДІЯ ГРОБНИЦІ

[Коли Папа Юлій уперше побачив у Мікеланджело шкіц своєї гробниці], він йому так сподобався, що Папа відразу відрядив митця до Каррари здобути потрібні мармурові брили та загадав флорентійцю Аламанно Сальвіаті виплатити йому за це тисячу дукатів. Мікеланджело пробув у цих горах понад вісім місяців із двома каменярами й конем без будь-якого спорядження, маючи лише харчі на цей час... Вони видобули достатню кількість мармурових брил і вибрали з них потрібні й відвезли до морського узбережжя. Одного робітника Мікеланджело залишив, щоб він стежив за транспортуванням, а сам повернувся до Рима.

...Кількість привезеного мармуру була величезна. Брили розіклали на площі, й люди ним захоплювалися, і Папа радів та всіляко підтримував митця. Коли Мікеланджело почав працювати з мармуром, Папа раз у раз приходив до нього додому та, як із братом, розмовляв із ним про гробницю та ще всяку всячину. Щоб простіше діставатися до Мікеланджело, Папа наказав спорудити звідний міст із коридору клуатру до приміщень митця, що давало змогу здійснювати приватні візити.

Такі часті преференції з боку Папи (як часто трапляється при дворі) викликали страшенну заздрість, а потім і постійне переслідування, бо архітектор Браманте, якого любив Папа, змусив його змінити свою думку з приводу гробниці, розповівши, що в народі кажуть, буцімто будівництво власної гробниці ще за життя віщує нещастя і так далі. Браманте живився страхом і заздрістю, бо рішення Мікеланджело виявляло багато помилок архітектора... Не сумніваючись у тому, що Мікеланджело знав про ці його помилки, Браманте хотів усунути митця з Рима чи принаймні позбавити його прихильності Папи, а також слави й професійної затребуваності, які могло дати йому це ремесло. Щодо гробниці, то Браманте досяг того, чого прагнув. Нема сумніву, що якби Мікеланджело дали змогу завершити її згідно з первісним планом і якби йому залишилося таке поле діяльності для демонстрації своїх можливостей, то ніякий інший митець, хоч і який великий (і це мовиться без усіляких заздрощів), не зміг би відібрати в нього те високе місце, яке він би посів.

«Життя Мікеланджело», Асканіо Кондіві, 1533 р.

Заздрість, яку викликав сер Волтер Релі, — найгіршого типу: її інспірував його розквітлий природний хист і грація. Люди можуть здобути і гроші, і владу. Але неможливо здобути вищий інтелект, красу, чарівність. Люди, досконалі від природи, мають докласти величезних зусиль, щоб замаскувати своє сяйво, проявити якісь свої огріхи, аби відвернути заздрість, доки вона не вкоренилася. Поширена і наївна помилка — думати, ніби ви приваблюєте людей своїми природними талантами, коли насправді вони починають ненавидіти вас.

У царині влади найбільша небезпека — це коли вам раптом пощастило: неочікуване підвищення, несподівана перемога або успіх. Це напевно викличе заздрість колишніх колег.

Коли в 1651 році архієпископа де Реца було призначено кардиналом, він знав, що це викличе заздрість багатьох колишніх колег. Розуміючи, що було б дурістю відійти від підлеглих, де Рец робив усе, щоб затьмарити власну заслугу і підкреслити роль у своєму успіху щасливого випадку. Щоб люди почувалися вільніше, він тримався скромно, ніби нічого не змінилося. (Насправді, звичайно, у нього тепер було набагато більше влади). Він писав, що мудра політика «дала добрі наслідки, заспокоївши заздрісників, що є найбільшим секретом».

Слідуйте за прикладом де Реца. Тонко підкреслюйте, як вам пощастило, щоб ваша радість здавалася доступнішою іншим, гамувала їхню заздрість. Але не вдавайте псевдоскромність, яку люди відразу впізнають. Це лише посилить їхню заздрість. Грати треба добре: ваша смиренність і відкритість до тих, кого ви обійшли, має здаватися щирою. Навіть натяк на нещирість зробить ваш новий статус більш гнітючим. Пам'ятайте: попри високий пост, вам не варто віддалятися від колишніх колег. Влада потребує широкого і солідного опертя, яке потрохи руйнуватиме заздрість.

Будь-яка політична влада породжує заздрість, і один із найкращих способів відвернути її, перш ніж вона вкорениться, — здаватися неамбітним. Коли Іван Грозний помер, Борис Годунов уважав, начебто він єдиний, хто може очолити Московію. Але, якби він одразу кинувся до трону, у заздрісних бояр виникли б підозри, і тому він кілька разів відмовлявся від корони. Годунов змушував людей наполягати, аби він сів на трон. Подібну стратегію з успіхом застосовував Джордж Вашингтон, спочатку відмовившись і далі бути головнокомандувачем американської армії, а потім — опираючись пропозиціям, стати

президентом. В обох випадках його популярність неймовірно зростає. Люди не можуть заздрити владі, яку вони самі дали людині, яка того ніби й не хотіла.

Згідно з Єлизаветинським державним діячем і письменником сером Френсісом Беконом, наймудріша політика можновладців — викликати до себе жаль, боцімто їхні обов'язки — це і тягар, і жертва. Хто позаздрить людині, яка завдала собі на плечі такий тягар заради інтересів суспільства? Щоб вам менше заздрили, маскуйте свою владу як самопожертву, а не джерело свого щастя. Підкреслюйте свої турботи, і потенційна небезпека (заздрість) перетвориться на джерело моральної підтримки (жаль). Схожа хитрість — натякнути, що від вашої удачі виграє все оточення. Для цього доведеться труснути калиткою, як Кимон, багатий воєначальник у давніх Афінах, який роздавав людям гроші, щоб запобігти їхньому невдоволенню — адже він купував собі вплив в афінській політиці. Кимон заплатив чималі гроші, щоб відвернути їхню заздрість, і це вберегло його від остракізму і вигнання.

Художник Джозеф Меллорд Вільям Тернер удався до іншого способу позбутися заздрості своїх колег, вважаючи її основною перешкодою на шляху до успіху. Помітивши, що через його незрівнянну майстерність колориста інші художники уникають вивішувати на виставках свої картини поруч із його полотнами, він зрозумів, що їхній страх перетвориться на заздрість, а це ускладнить йому знаходження галерей, щоб виставляти свої твори. Тож при нагоді Тернер, як відомо, тимчасово приглушав колорит картин кіптявою, аби заспокоїти колег. Щоб відвернути заздрість, Грасіан рекомендував сильним виявляти якусь слабкість, незначну нерозсудливість, безвинний гріх. Дайте якусь поживу заздрісникам, відвертаючи їхню увагу від ваших поважніших гріхів. Пам'ятайте: вирішальне значення має реальність. Може, доведеться міняти свою подобу, але зрештою ви матимете те, що вам треба — справжню владу. У деяких арабських країнах людина унікатиме заздрості, ідучи за Козімо де Медічі, — демонструючи багатство лише у своєму домі. Ви й собі переймайте цю мудру поведінку.

Стережіться деяких масок заздрості. Надмірна хвальба — майже напевно ознака того, що ті, хто хвалить, і самі заздрять. Вони або готують вас до падіння — їхню хвальбу ви все одно не виправдаєте, —

або гострять леза у вас за спиною. Вам також заздять ті, хто привселюдно надмірно вас критикує або ображає. Вважайте їхню поведінку прихованою заздрістю і не попляйте в пастку та не беріть їхню критику близько до серця. Вашим реваншем буде ігнорування їхньої ганебної присутності.

Не намагайтеся допомогти чи зробити послугу заздрісникам. Вони вважатимуть, що ви звернули на них увагу. Спроба Джо Ортона допомогти Голлівеллу знайти галерею для виставки його робіт лише посилила в нього почуття меншовартості і заздрості. Щойно заздрість виявляє себе, правильне рішення — тікати від заздрісників, і нехай вони смажаться у своєму пеклі.

Хіба хтось колись серйозно визнавав, що він заздрить? Щось таке в тому є, що всі вважають це почуття соромітнішим за злочин. І його не просто всі зрікаються, а пристойні люди не ймуть віри, коли таке інкримінують інтелігентній особі. А оскільки заздрість оселяється в серці, а не в мозку, то жодний інтелект не гарантуватиме вам захисту від неї.

Біллі Бад, Герман Мелвіл (1819—1891 рр.)

І наостанок: зважте на те, що деякі середовища сприятливіші для заздрощів, ніж інші. Вплив заздрості сильніший для колег і співробітників там, де є видимість рівності. Заздрість також деструктивна в демократичному середовищі, де засуджують відверті прояви влади. Будьте вкрай чутливі в цьому середовищі. Податківці в Швеції переслідували кінорежисера Інгмара Бергмана, бо він виділявся в країні, де натовп таке не схвалює. У такому разі заздрості майже не уникнути, і єдине, що можна вдіяти, — не переймайтеся нею. Як сказав Торо: «Заздрість — це податок, який має платити будь-яка яскрава особа».

Образ: зарослий будяками садок. Ви можете не підживлювати їх, але вони розростаються, коли ви поливаєте садок. Ви й не помітите, як високі й потворні будяки все заглушать, не даючи нічому квітнути. Доки не пізно, поливайте лише там, де треба. Знищуйте будяки заздрості, не даючи їм жити.

Авторитетна думка: Принагідно покажіть свою безвинну ваду. Бо заздрісники вважають найбездоганніших людей грішними в тому, що ті не мають гріхів. Вони перетворюються на Аргуса, аби відстежити вади в досконалість — це їхня єдина розрада. Не давайте заздрості

змоги бризкати отрутою.., аби заздальгідь обеззброїти її. Ось так ви махаєте червоним плащем перед Рогами Заздрості, щоб урятувати своє безсмертя (*Бальтасар Грасіан*).

Знайте, як перемогти заздрість і злочинний намір. Зневага, хоч і обережна, важить небагато, краще — великодушність. Не варто надто хвалити того, хто зле про вас говорить: найбільше відваги — у помсті, яку довершують заслуги й досягнення, що доводять до розпачу й мук заздрісників. Кожна удача — це ще один закрут на шії зловмисника, а рай для того, кому заздрять, — це пекло для заздрого. Перетворення вашої доброї долі на отруту для ворога — найжорстокіше покарання для нього. Заздрісник помирає не раз, а стільки разів, скільки особа, якій він заздрить, чує похвалу. Вічність її слави — міра покарання для заздрісника: один стає безсмертним у своїй величі, інший — у своїй нікчемності. Сурма слави сповіщає безсмертя для одного і смерть для іншого, який удавиться своєю заздрістю.

Бальтасар Грасіан

Зворотний бік

Щодо заздрих слід бути обачним, бо вони верткі і знаходять незліченні способи підкопатися під вас. І буде тільки гірше, якщо намагатись обійти їх крадькома. Вони відчують, що ви насторожі, й трактують це, як іще один знак вашої переваги. Тому слід діяти, перш ніж заздрість укоріниться.

Проте якщо заздрість вже зародилася — чи завинили ви в цьому, чи ні, — ліпше спробувати протилежний підхід: продемонструйте цілковиту зневагу заздрісникам. Нехай побачать вашу досконалість, не ховайтеся з нею. Нехай мучаться в корчах із кожним вашим тріумфом. Ваша успішність і влада перетворюють їхнє життя на пекло. Якщо ваша влада буде бездоганною, вони до вас не доберуться, і це найкращий реванш: вони — у пастці заздрості, а ви вільні й сильні.

Ось як Мікеланджело переміг злостивого архітектора Браманте, який налаштував Папу Юлія проти проекту гробниці, створеного Мікеланджело. Браманте заздрив божественному дару Мікеланджело, і до цієї своєї перемоги — відкинутого проекту гробниці — він збирався додати ще одну, переконавши Папу замовити Мікеланджело фрески для Сікстинської капели. Проект розтягнувся б на довгі роки, і Мікеланджело не зміг би одночасно створювати свої дивовижні скульптури. Ба більше, Браманте вважав, що Мікеланджело гірший художник, ніж скульптор. Капела зіпсує образ досконалого митця.

Мікеланджело розгледів пастку й хотів відмовитися від пропозиції, але не наважився піти проти Папи, і, не нарікаючи, погодився. Він використав заздрість Браманте, щоб піднятися ще вище, перетворивши Сікстинську капелу на свій найбільший витвір. Щоразу, як Браманте чув про неї або бачив її, його гризла заздрість, а це найсолодший і найтриваліший реванш над заздрим.

Закон 47. Не проминайте обрану мету;

перемагаючи, вчіться вчасно зупинятися

СУДЖЕННЯ Мить перемоги — це часто найнебезпечніша мить. У запалі звитяги гордоці й надмірна самовпевненість можуть спонукати вас іти далі за поставлену мету, але, перескочивши її, ви здобудете більше ворогів, ніж уже здолали. Нехай успіх не заморочить вам голову. Стратегії та ретельному плануванню нема альтернативи.

Поставте щось за мету, а щойно досягнете її — зупиніться.

САМОЗАКОХАНИЙ ПІВЕНЬ

Два півні билися на купі гною. Один із них виявився дужчим: він переміг і стягнув суперника донизу. До переможця позбігалися курки та взялися його хвалити. Півень хотів, аби про його силу й славу знали і в сусідньому дворі. Він злетів на клуню, тріпнув крильми і голосно прокукурікав: «Погляньте всі на мене! Я — півень-переможець. Я дужчий за всіх півнів на світі». Він не встиг докукурікати, бо його вбив орел і, захопивши пазурами, поніс до свого гнізда.

Байки, Лев Толстой (1828—1910 рр.)

Порушення закону

У 559 р. до н. е. молодий чоловік на ім'я Кір зібрав величезну армію з розпорошених племен Персії та вирушив проти свого діда, короля Мідії Іштувегу. Він легко здолав його, сам зайняв трон Мідії та Персії й поклав початок Перській імперії. Перемоги відбувались одна за одною. Кір розбив Креза, правителя Лідії, загарбав Іонічні острови та низку дрібних королівств; він пішов на Вавилон і захопив його. Тепер його називали Великим Кіром, Королем світу.

Заволодівши скарбами Вавилону, Кір спрямував погляд на схід, на напівварварські племена массагетів, що жили на величезних теренах у регіоні Каспійського моря. Массагети — раса жорстоких воїнів на чолі з королевою Томіріс — не володіли багатствами Вавилону, але Кір усе ж таки вирішив напасти на них, відчуваючи себе надлюдиною, яка не знає поразок. Массагети здавалися легкою здобиччю для його величезних армій, роблячи Кірову імперію грандіозною.

529 р. до н. е. Кір рушив до широкої річки Аракс, яка була брамою до королівства массагетів. Отаборившись на західному березі, він отримав послання від королеви Томіріс: «Королю Мідії, — йшлося в ньому, — раджу тобі відмовитися від своїх намірів, бо не знаєш, чи піде тобі це на користь. Прав своїм народом і дай мені правити моїм. Звичайно, ти знехтуєш моєю порадою, бо миру ти, справді, не хочеш». Томіріс вірила в свою армію й не хотіла зволікати з неминучою битвою, а тому відвела військо на свій берег річки, даючи змогу Кірові форсувати її й битися на східному березі, якщо схоче.

Кір погодився, проте не пішов штурмом, а вирішив удатися до хитрощів. Массагети мало знали про розкіш. Форсувавши річку й отаборившись на східному березі, Кір наготував стіл для бенкету: поставив м'ясо, делікатеси і міцне вино. Тоді найслабші загони залишив у таборі, а з рештою відійшов до річки. Відтак великий загін массагетів напав на табір і перебив усіх персів у запеклій битві. Вражені покинутими розкішними наїдками, переможці взялися їсти й пити донесхочу. Зрозуміло, по цьому всі поснули. Уночі перська армія повернулася до табору, вимордувала сонних солдатів, а решту взяла в полон. Серед бранців виявився юний командувач Спаргапіс, син королеви Томіріс.

Дізнавшись про те, що трапилося, Томіріс відправила Кірові послання, у якому вилаяла його за підступність у бою. «А тепер послухай мене, — писала вона. — Я дам тобі пораду для твого ж добра: поверни мені

сина і спокійно залиш мою країну. Можеш тріумфувати й забрати третину землі массагетів. Якщо відмовишся, присягаюся сонцем, нашим господом, ти матимеш більше крові, ніж зможеш випити, попри свою ненажерність».

Кір засміявся у відповідь: він не відпустить її сина. Він винищить її варварів.

Побачивши, що його не звільнять, син цариці не витерпів приниження і наклав на себе руки. Звістка про загибель сина вразила Томіріс. Вона мобілізувала всіх воїнів, які тільки були в її країні, довела їх до мстивого шалу і зійшлася з Кіром у кривавому і жорстокому бою. Массагети, зрештою, перемогли. У люті вони розгромили перську армію, а Кіра вбили.

Після битви Томіріс із вояками пішла шукати труп Кіра на полі бою. Знайшовши, вона відрізала йому голову і, засунувши її в бордюг із людською кров'ю, вигукнула: «Хоча я перемогла тебе і залишилася живою, але ти зруйнував моє життя, підступом одібравши мені сина. Дивись-но: я виконую свою погрозу: ти маєш кров, якої жадав». Після загибелі Кіра Імперія персів незабаром розвалилася. Один зарозумілий учинок звів нанівець усі успіхи Кіра.

ПОСЛІДОВНІСТЬ ПЕРЕХРЕСНОГО ДОПИТУ

Здійснюючи перехресний допит., найважливіше — пам'ятати про норму, яка передбачає припинення допиту в потрібному місці. Найголовніше — закінчити допит на тріумфальній ноті. Багатьом адвокатам вдасться впіймати свідка на серйозних розбіжностях, але, не задовольняючись цим, вони продовжують допит, доки вдале враження, попередньо справлене на присяжних, повністю втрачається.

Френсіс Веллмен, «Мистецтво перехресного допиту», 1913 р.

НАДСИЛЬНЕ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПОЛКОВОДЦЯ

Ми читаємо про багато таких випадків, бо полководець, який відважно підкорив державу для свого пана і здобув собі славу, перемігши ворога і давши солдатам багату здобич, обов'язково заслуговує разом зі своїми солдатами і солдатами ворога та підданими монарха на таку репутацію, що сама та перемога може стати неприємною і спричинити побоювання монарха. Амбіції й підозріливість притаманні людині, дії якої ніхто і ніщо не обмежує, і саме тому в думках монарха може раптом виникнути підозра через перемогу полководця, до того ж обтяжена його зверхніми висловлюваннями та зухвалими діями. Тому монарх, природно, змушений буде подбати про захист від амбіцій полководця.

У цій ситуації монарх може або вбити полководця, або знищити його репутацію, яку він надбав на чолі армії та народу монарха, використовуючи всі засоби, аби довести, що полководець переміг не завдяки своєму вмінню й сміливості, а через випадковість і боягузтво ворогів чи передбачливість офіцерів, які були разом із ним у битві.

Тлумачення

Немає нічого більш п'яного і більш небезпечного, ніж перемога. Кір побудував свою велику імперію на руїнах попередньої. За 100 років до нього було вщент зруйновано могутню державу Ассирію, а від її столиці, чудової Ніневії, залишилися лише румовища в пісках. Така доля спіткала ассирійців тому, що вони зайшли занадто далеко, знищуючи одну за одною держави, доки не знецінили саму мету таких перемог. Це виявилось їм понад силу, і тоді незліченні вороги змогли згуртуватися й розгромити ассирійців.

Кір проігнорував урок Ассирії, знехтував осторогами оракулів і радників. Він не переймався тим, що образив володарку масагетів. Численні перемоги запаморочили йому голову, затьмарили розум. Він увесь час рухався тільки вперед, замість того щоб консолідувати велику імперію. Кір не заглиблювався в особливості нової ситуації, а вважав, що кожна нова війна здобуватиме йому нові перемоги, а в основі відомих йому методів — безоглядна сила і підступ.

Зрозумійте: у царині влади треба керуватися розумом. Результат буде фатальний, якщо раптове емоційне поривання керуватиме вашими діями. Домігшись успіху, відступіть на крок. Будьте обачні. Здобувши перемогу, розгляньте роль обставин у новій ситуації і просто не повторюйте ті самі дії. Історія захаращена румовищами звитяжних імперій і завалена трупами вождів, які не могли вчасно зупинитися й зберегти свої здобутки.

Дотримання закону

Становище коханки короля завжди в історії було дуже делікатним і сумнівним. Вона не мала реальної або легітимної влади, на яку можна було б зіпертись у скруті; її оточували царедворці, які заздрили й тільки чекали на її падіння, а що єдиним джерелом її впливу була фізична краса, на більшість королівських коханок чекало падіння — неunikне й неприємне.

Король Франції Луї XV із перших днів свого правління мав офіційних коханок, і кожній із них щастило в такий спосіб щонайбільше кілька

років. І ось прийшла мадам де Помпадур, якій, коли вона була ще дев'ятирічною дівчинкою Жанною де Пуассон, що походила з родини середнього класу, ворожка сказала, що вона стане фавориткою короля. Це здавалось абсурдним сном, бо коханки королів майже завжди були аристократками. Однак Жанна повірила, що колись звабить короля, і це стало її манією. Відтоді вона вчилася всього, що мала вміти фаворитка короля, і досягла найкращих успіхів у всіх предметах — музиці, танцях, акторстві, їзді верхи. Ще дівчиною вона побралася з немаєтним дворянином, що дало їй доступ до найкращих салонів Парижа. Незабаром почали ширитися чутки про її красу, хист, шарм і розум.

Жанна Пуассон стала близькою подругою Вольтера, Монтеск'є та інших знаменитих мислителів, але ні на мить не забувала про мету, яку вона собі визначила ще дівчиськом, — завоювати серце короля. Її чоловік мав шато в лісі, де король часто полював, і вона проводила там дедалі більше часу. Жанна, як яструб, стежила за просуванням короля, аби він «випадково» зустрів її, коли вона прогулювалась у спокусливій сукні або їхала в розкішній кареті. Король почав помічати її й дарувати щось із упольованої дичини.

1744 року померла тодішня коханка Луї, герцогиня де Шатору. Жанна рушила в наступ. Вона намагалася бувати скрізь, де бував король: на маскарадах у Версалі, в опері, де їхні стежки могли перетнутися і де б вона могла продемонструвати свої численні здібності — танці, співи, їзду верхи, кокетування. Нарешті король не встояв перед її чарами: у Версалі, під час церемонії у вересні 1745 року, 25-річна Жанна, донька банківця із середнього класу, була офіційно інавгурована як коханка короля. У палаці для неї з'явилося своє приміщення, куди король міг потрапити будь-коли таємними сходами й через секретні двері. А щоб погамувати розгніваних через її низьке походження надвірних, Луї зробив Жанну маркізою. Відтоді її знали як маркізу де Помпадур. Короля завше страшенно пригнічувала нудьга. Мадам де Помпадур знала, що втримає його біля себе, якщо подбає про його розваги. Для цього вона постійно влаштовувала у Версалі театральні вистави, у яких сама була на перших ролях. Організовувала вигадливі полювання, маскаради, аби тільки поза спальнею він не нудьгував. Вона була меценатом, стала арбітром моди і смаку для цілої Франції. З кожним новим успіхом ворогів у неї при дворі лише більшало, але маркіза де

Помпадур протидіяла їм у новій для королівської коханки манері: додавала їм меду. Вона з шармом і грацією ставилася до снобів, які не пробачили їй низького походження. А найнезвичніше те, що вона заприятелювала з королевою і наполягала, щоб Луї приділяв більше уваги дружині й лагідніше з нею поводився. Навіть королівська сім'я, хоч і неохоче, її підтримувала. На довершення її слави, король зробив маркізу герцогинею. Її вплив позначився і на державній політиці: насправді вона стала тіньовим міністром закордонних справ.

Чоловік, який був відомим лазієм, учив юнака вилізати на дерево. Він наказав йому обрізати верхні гілки і під час виконання цього небезпечного завдання мовчав, хоч і був експертом. Коли учень уже злавив і перебував на рівні карнизу, експерт гукнув: «Обережніше! Дивися, куди ставиш ногу». Я спитав його: «Чому ти зараз сказав це? З висоти карнизу він може й зістрибнути на землю, як схоче». — «Річ у тому, — відповів експерт, — що, доки він був на небезпечній висоті і гілки могли зламатися, він і сам був такий наляканий, що я промовчав. Люди зазвичай припускаються помилок там, де цілком безпечно».

Цей чоловік був простого роду, але промовляв, як мудрець. Те саме у футболі: кажуть, що після удару зі складної позиції гравці думають, буцімто далі буде легше, і ризикують не влучити по м'ячу.

Есе на дозвіллі, Кенко, Японія, XIV ст.

У 1751 році, коли мадам де Помпадур перебувала на вершині своєї влади, вона зазнала найгіршої кризи. Фізично ослабленій під тягарем відповідальності, їй стало дедалі важче задовольняти короля в ліжку. Зазвичай на цьому кар'єра коханок добігала кінця, хоча вони боролися за своє становище, коли їхня краса зав'ядала. Але в мадам де Помпадур була своя стратегія: вона спонукала короля відкрити на терені Версалю щось на зразок борделю — Парк-о-Серф. Там середніх літ король міг вибирати собі найгарніших дівчат королівства. Мадам де Помпадур знала, що шарм і чіпкість у політиці робили її незамінною для короля. Чи варто побоюватися шістнадцятирічних дівчаток, які не мали ні її влади, ні чару? Чи варто журитися через утрачене місце в спальні, якщо вона залишалася найвпливовішою жінкою у Франції? А щоб не втратити цього статусу, вона ще тісніше зійшлася з королевою, почавши разом із нею ходити до церкви. Хоча вороги при дворі й змовлялися, аби позбавити її офіційного становища коханки, король не хотів із нею розлучатися, бо вона на нього впливала заспокійливо. Лишень коли мадам де Помпадур почали критикувати за її роль у катастрофічній Семилітній війні, вона поволі усунулася від громадських справ.

Здоров'я в мадам де Помпадур завжди було слабке, і 1764 року вона померла у віці 43 років. Її панування як коханки тривало безпрецедентно довго — 20 років. «Усі журилися за нею, — писав герцог де Круа, — бо вона була добра і допомагала кожному, хто звертався до неї».

Тлумачення

Знаючи про тимчасовість своєї влади, коханка короля, полонивши його, часто починала шаленіти: намагалася накопичити якомога більше грошей, щоб забезпечити собі існування після неминучого падіння. Щоб розтягнути своє панування на якомога довший термін, вона була безоглядною зі своїми ворогами при дворі. Тобто її становище вимагало від неї проявів жадібності та мстивості, що тільки шкодило їй. Мадам де Помпадур досягла успіху там, де інші зазнавали невдачі, бо ніколи не зловживала своїм таланом. Вона не користувалася вигодами становища коханки короля, аби погрожувати надвірним, а намагалася завоювати їхню підтримку. Мадам де Помпадур не була ні жадібною, ні зухвалою. Коли вона вже фізично не могла виконувати обов'язки коханки, то не жахалася від думки, що хтось замінить її в ліжку. Вона перейшла до іншої стратегії й заохочувала короля брати собі молодих коханок, знаючи, що вони молодші й гарніші, то меншу загрозу становлять для неї, бо програють їй і шармом, і розумом і швидко набриднуть монархові.

Успіх дивно впливає на розум. Він дає відчуття невразливості, але робить вас більш емоційними, коли люди кидають виклик вашій владі. Ви гірше пристосовуєтеся до обставин. Починаєте думати, нібито успіхом завдячуєте своєму розуму, а не стратегування і плануванню. Вам слід збагнути, як мадам де Помпадур, що в момент вашого тріумфу слід іще більше покладатися на підступ і стратегію, укріпити фундамент влади, визнати роль удачі і обставин у вашому успіху й зважати на повороти долі. Саме в мить перемоги слід грати в двірські ігри й більше уваги приділяти законам влади.

Найбільша небезпека справджується в момент перемоги.

Наполеон Бонапарт (1769—1821 р.)

Ключі до влади

У влади свої ритми і схеми. Перемагає в грі той, хто контролює схеми й за бажанням їх міняє, вибиваючи людей із рівноваги, коли вони визначають темп. Сутність стратегії — контроль, а радощі з приводу перемоги можуть зашкодити здатності керувати у двох аспектах.

Перший: ви завдячуєте успіхом схемі, яку, може, схочете повторити. Ви намагатиметесь і далі рухатись у тому ж напрямі, аби переконатися, що це оптимальний вибір. Другий: успіх запаморочує і розбурхує емоції. Відчуваючи себе невразливими, ви робите агресивні кроки, що зводять перемогу нанівець.

Висновок простий: владні люди міняють ритми, схеми і курс залежно від обставин і вчаться імпровізувати. Вони не йдуть куди-небудь, а натомість трохи відступають, аби подивитися, що попереду. У них у крові є протиотрута від сп'яніння від перемоги, що дає змогу контролювати емоції і зупинити плин думок, щоб осмислити успіх. Вони опановують себе, аналізують події, вивчають роль обставин і талану у своєму успіху. У школі верхової їзди кажуть, що спочатку слід навчитись управляти собою, а вже потім конем.

Випадок і обставини завжди відіграють свою роль у владі. Це неминуче і, власне, робить гру цікавішою. Але, що б ви собі не думали, талан небезпечніший за неталан. Неталан навчає важливих речей — терпеливості, вмінню планувати свій час і готовності до гіршого, а талан учить натомість, що яскравість вашого хисту все подолає. Доля неминуче міняється, а ви можете виявитися неготовими до цього.

Мак'явеллі писав, що саме це зашкодило Чезаре Борджіа. У нього було багато тріумфів, він був розумним стратегом, але йому не пощастило з таланом. Його батьком був Папа. Коли ж на нього звалилося справжнє нещастя — смерть батька, — він виявився до цього не готовим, і численні вороги, яких він нажив, знищили його. Щасливий випадок, що підносить вас або скріплює успіх, розплющує очі на те, що колесо фортуни може кинути вас на дно так само, як піднесло вгору. Якщо заздалегідь підготуєтеся до падіння, то зможете уникнути остаточного занепаду.

У людей, у яких успіх іде за успіхом, з'являється якесь збудження, і, навіть якщо вони намагаються зберегти спокій, нижчі за рангом люди

заохочують їх не спинятися й увійти в небезпечну зону. У вас має бути стратегія стосунків із такими людьми. Якщо ви просто закликаєте до помірності, вас уважатимуть слабкими й обмеженими; імовірність поразки після перемоги послаблює вашу владу.

436 р. до н. е. афінський полководець і державний діяч Перикл очолив кілька морських кампаній біля південного узбережжя Чорного моря, і його легкі тріумфи розпалили апетити афінців. Вони мріяли про загарбання Єгипту, завоювання Персії, морську виправу до Сицилії. З одного боку, Перикл стримував ці ризиковані емоції, нагадуючи, що пиха небезпечна. З другого, — він живив їх маленькими передбачуваними перемогами, створюючи враження, що зберігає безперервність успіху. Майстерність, із якою Перикл грав у цю гру, з'ясувалася за допомогою подій по його смерті: демагоги прийшли до влади, змусили Афіни вдертися до Сицилії і одним ударом зруйнували імперію.

Ритм влади потребує чергування сили і підступу. Надмір сили викликає протидію; якщо хитрощів забагато, їх можна передбачити. У XVI ст., діючи від імені сьогуна Ода Нобунагі, великий японський полководець (і майбутній) імператор Хідейосі якимось здобув приголомшливу перемогу над армією грізного полководця Йошимото. Сьогун хотів іти далі й розгромити ще одного потужного ворога, але Хідейосі нагадав йому старе японське прислів'я: «Якщо ти здобув перемогу, підтягни поворозки на шоломі». На думку Хідейосі, сьогун мав перейти від сили до підступу та облуд, нацькувавши ворогів один на одного за допомогою обманних альянсів. Таким чином можна було б уникнути зайвої опозиції, яку агресивність лише підживлювала б. Після перемоги поведіться тихо, заколисуючи ворога. Такі зміни ритму — дуже сильний засіб.

Людей, які переступають межу, часто мотивує бажання догодити панові, доводячи свою відданість. Але пан може почати щось підозрювати, якщо ви перестараетесь. Було кілька випадків, коли Філіп Македонський понижував на посаді й гнівався на звитязних полководців, бо думав, що ще одна така перемога — і вони з підлеглих можуть перетворитися на суперників. Коли служите панові, ретельно розподіляйте заслуги за свої перемоги, віддаючи йому славу й не даючи приводу для занепокоєння. Щоб не позбутися його довіри, візьміть за правило виявляти покору. У IV ст. до н. е. командир, який

служив під керівництвом відомого своєю жорстокістю полководця У Ци, розпочав атаку ще до початку бою і повернувся з кількома головами ворогів. Він гадав, що продемонстрував свій запал та ентузіазм, але на У Ци це не справило враження. «Талановитий офіцер, — сказав він, зітхнувши і віддаючи наказ стягти йому голову, — але неслухняний».

Ще одне: маленький успіх може знищити шанс на більший успіх, коли пан або зверхник робить вам послугу; було б небезпечною помилкою просити більше. Ви почуваєтеся невпевнено: може, вам здається, що ви на послугу не заслужили, але все одно пробуєте вхопити побільше, бо такого шансу може вдруге не бути. Правильною реакцією було б — з гідністю прийняти послугу й піти. Усі наступні послуги треба заслужити, нічого не випрошуючи.

І наостанок: критичне значення має те, коли зупинитися. Остання в часі подія запам'ятовується найкраще. Найліпший час зупинитися й піти геть — відразу після перемоги. Якщо ви залишитесь, значення перемоги може применшитись, а ви ризикуєте наразитися на поразку. Юристи про перехресний допит кажуть: «Щойно перемогли — зупиніться».

Образ: Ікар падає з неба. Його батько Дедал виготовив крила з воску*****, які дали змогу обом чоловікам вилетіти з лабіринту й утекти від Мінотавра. Підбадьорений тріумфальною втечею і відчуттям лету, Ікар піднімався дедалі вище в небо, доки сонце не розтопило віск, і він упав і розбився.

Авторитетна думка: Монархи і республіки повинні задовольнятися перемогою, бо вони втрачають, коли прагнуть більшого. Вживання образливих слів щодо ворога викликане зухвалістю перемоги або фальшивою надією на перемогу, яка вводить людей в оману, і вони схиблюють у своїх діях і висловлюваннях; бо, коли фальшива надія заповнює мозок, люди переступають межі й жертвують певним позитивом в ім'я непевного покращення (*Нікколо Мак'явеллі, 1469—1527 pp.*).

Зворотний бік

Як каже Мак'явеллі, людину треба або знищити, або дати їй спокій. Половинне покарання або невелике поранення лише породять ворога, який із часом ставатиме більше запеклим і вдасться до відплати. Аби

перемога була повною, ворога треба добивати. Знищте його повністю. У переможну мить слід стримуватися не від ліквідації ворога, а від зайвого продовження боротьби з іншими. Будьте до ворога безжальні, але не створюйте собі нових ворогів, втрачаючи почуття міри.

Є люди, які стають обачнішими після перемоги, бо вона примножує їхні здобутки, які потребують турботи й захисту. Через обачність після перемоги не слід вагатись або втрачати динаміку, радше варто запобігати покvapним діям. З другого боку, динаміку як явище дуже переоцінюють. Ваші успіхи — справа ваших рук, і якщо вони йдуть один за одним, то це наслідок ваших дій. Віра в динаміку тільки вас підохотить, відбере бажання стратегувати, спонукуючи до повторення старих методів. Залиште динаміку тим, кому більше нема на що спиратись.

***** Дивна помилка в автора: насправді крила були виготовлені з пір'я.

Закон 48. Оберіть аморфність

СУДЖЕННЯ Набуваючи форми й створюючи наочний план, ви відкриваєте себе для нападу. Замість того щоб набути форми, якою зможуть скористатися вороги, адаптуйтеся і не зупиняйтеся. Погодьтеся з тим, що немає нічого певного, як немає й вічних законів. Найкращий спосіб захистити себе — бути плинним і аморфним, як вода. Ніколи не ставте на стабільність чи тривалий лад. Усе змінюється.

Порушення закону

На VIII ст. до н. е. міста-держави Греції настільки розрослися й забагатіли, що їм забракло землі для населення, яке зростало чимраз більше. Тож греки рушили в море і заснували колонії в Малій Азії, на Сицилії, на Апеннінському півострові і навіть в Африці. Проте місто-держава Спарта лишалась оточена горами, не мала виходу до Середземного моря, і спартанці не стали мореплавцями; натомість вони виступили проти довколишніх міст і понад сторіччя вели brutальні й жорстокі війни, спромігшись загарбати величезні терени для своїх громадян. Проте таке розв'язання проблеми породило іншу, набагато поважнішу: як утримати і дати лад завойованим землям?

Співвідношення кількості загарбаного населення до загарбників становило 10:1. Зрозуміло було, що ця маса страшно помститься окупантам.

Спарта вирішила створити суспільство, віддане мистецтву війни. Спартанці мали стати дужчими, сильнішими, жорстокішими за сусідів. Для них то був єдиний спосіб запевнити стабільність і виживання. Коли спартанському хлопчикові виповнювалося сім років, його забирали від матері до агели*****, де в умовах найсуворішої дисципліни навчали прийомам бою. Хлопці спали на маті, їм видавали одну одежину на рік. Мистецтвам їх не навчали — спартанці забороняли музику, і тільки раби могли заробляти собі ремеслом. У Спарті молодь вивчала тільки військову науку. Слабеньких немовлят залишали вмирати у гірських печерах. У Спарті забороняли гроші й торгівлю, бо вірили, що нагромадження багатства породжувало егоїзм і розбрат, послаблювало військову дисципліну. Спартанці могли заробляти на прожиття лише сільським господарством, здебільшого на державних землях, які обробляли ілоти.

У бойових мистецтвах важливо, щоб стратегія була незглибимою, форма — прихованою, а рухи — несподівані, аби унеможливити суперникові підготуватися до них. Гарний полководець безумовно перемагає завдяки невичерпній мудрості та способу дії, що не залишає слідів. Тільки безформний не зазнає удару. Мудрі ховаються в безодні, аби їхні відчуття не були видні, їхні дії безформні, що запобігає перетину ліній.

«Книга хуайнанських майстрів», Китай, II ст. до н. е.

СОБАКА З ОБІТНУТИМИ ВУХАМИ

«Чим завинив я, в чім мій гріх,
Щоб так скалічити довіку
Мене господар зміг?
Всі висміють у нашому дворі каліку.
Королю звірів чи тиран, Якби тобі таке вчинили...»
Так скавулів Муфлар від ран.
Мастифу вже і світ немилий:
Жалівся він на біль жахливий,
На свій тепер потворний стан.
А людям все дарма, бо треба про роботу дбати,
Й вони продовжували вуха обтинати.
Муфлар на втрату довго нарікав,
Та з часом зрозумів і переваги:
В боях з колеґами, Муфлар згадав,
Всі вуха були подрані в нетяги.

А нині вух не треба боронити,
І тому краще напади відбити
Собака може, бо як проти ночі
Вхопить за шию вовк захоче,
Ошийник захистить і псу дозволить жити.

Байки, Жан де Лафонтен (1621—1695 рр.)

Така цілеспрямованість дала їм змогу створити найсильнішу армію у світі. У них було досконале бойове шикування й билися вони з незрівнянною мужністю. Щільно зімкнуті фаланги давали відсіч удесятеро чисельнішому війську, як довели спартанці, розбивши персів біля Фермопіл. Спартанське шикування викликало у ворога жах; здавалося, воно не мало вад. Але попри те що спартанці довели, що вони — грізні воїни, вони не мали наміру творити імперію — лише хотіли зберегти завойоване і боронити його від загарбників. Десятиріччями не відбувалися зміни в системі, яка успішно підтримувала в Спарті статус-кво.

У той час як у Спарті розвивалася військова культура, вивищувалося не менш славетне місто-держава — Афіни. На відміну від Спарты, плани Афін пов'язувалися з морем, але не стільки для створення колоній, скільки для торгівлі. Афінці стали чудовими купцями; їхні знамениті гавкеси***** поширилися по всьому Середземномор'ю. На відміну від негнучких спартанців, афінці творчо підходили до вирішення своїх проблем, пристосовуючись до обставин і швидко створюючи нові суспільні форми і види творчої діяльності. Їхнє суспільство перебувало в постійному русі. І зі зростанням своєї потуги вони почали загрожувати орієнтованим на оборону спартанцям.

У 431 р. до н. е. між Афінами і Спартою спалахнула війна, яка так довго назрівала. Вона тривала 27 років, але після багатьох поворотів фортуни спартанська військова машина перемогла. Тепер спартанці управляли імперією, і їм не випадало надалі залишатися замкненою системою. Якби вони віддали здобуте, афінці перегрупувалися б і повстали проти них, і перемога в тій тривалій війні виявилася б змарнованою.

По війні до Спарты ринули афінські гроші. Спартанці вивчали мистецтво війни, а не політику чи економіку; і багатство, і відповідний спосіб життя були для них новиною, і вони поринули в них із головою. Спартанських гегемонів призначали керувати афінськими землями —

далеко від дому вони ставали найпідлішими корупціонерами. Спарта перемогла Афіни, але вільний афінський спосіб життя поволі руйнував дисципліну і жорсткий лад. Афіни тим часом опинилися на межі втрати імперії, розквітаючи як культурний і економічний центр. Отже, стан Спарти змінювався, і вона слабшала. Через 30 років після перемоги над Афінами Спарта програла важливу битву з містом-державою Фебами. Майже за одну ніч колись потужна держава розпалась і більше не відроджувалась.

Тлумачення

В еволюції видів захисний панцир майже завжди означає біду для власника. За кількома винятками він стає глухим кутом для тварини, бо вповільнює пересування, ускладнює пошук їжі і робить її легкою здобиччю для прудких хижаків. Тварини, що живуть у морі або літають, рухаються стрімко і непередбачувано — вони набагато сильніші й захищеніші.

Наштовхнувшись на поважну проблему — керування чисельним населенням, — Спарта відреагувала, як тварина, яку від оточення захищає панцир. Наче черепаха, спартанці пожертвували мобільністю задля безпеки. 300 років вони підтримували стабільність, але яким коштом? У них була лише військова культура, не було мистецтва для катарсису в умовах постійної тривоги про статус-кво. Тоді як сусіди освоювали море, вчилися адаптуватися до світу постійного руху, спартанці обкопувалися у власній системі. Перемога означала управління новими землями, а вони цього не прагнули, а поразка означала б кінець їхньої військової машини, чого вони також не хотіли. Тільки стасис дав змогу їм вижити. Але ніщо у світі не залишається стабільним навечно, і панцир або система, яку ви створюєте для свого захисту, одного разу доведе вас до загибелі.

Спарту звоювало не афінське військо, а афінські гроші. Гроші проникають скрізь, де є змога, їх неможливо контролювати або обмежити якоюсь схемою обігу. Їм властива хаотичність. І з часом гроші зробили Афіни переможцем, інфільтрувавши спартанську систему й піддавши корозії захисний панцир. У битві двох систем Афіни виявилися досить гнучкими і креативними, аби набирати нових форм, а Спарта лише ставала більш твердою, доки не трісла.

Створення захисного панцира — спокусливий, але фатальний шлях розвитку. Організм може захищатися маскуванням, стрімкою втечею, потужною контратакою, спільним нападом з іншими особинами свого виду або обтулюванням скойками чи колючками... Експеримент із панциром виявився здебільшого невдалим. Істоти, вкриті ним, ставали неповороткими. Їхній рух уповільнювався. Їм доводилося обмежуватися рослинною їжею, через що вони програвали своїм ворогам, які живилися їжею тваринного походження. Фатальні вади захисного панцира показують, що навіть на низькому рівні еволюції розум тріумфував над матерією. Саме такий тріумф згодом став типовим для Людини.

Е.В. Барнс, «Наукова теорія і релігія», 1933 р.

Світ створений саме таким — і для тварин, і для культур, і для окремих осіб. Жорстокість і небезпеки світу змушують організми виробляти способи захисту — панцир, жорстку систему, заспокійливий ритуал. Це спрацьовує на якийсь час, але в довшій перспективі веде до нещастя. Люди, пригнічені системою і негнучкими підходами, не можуть рухатися швидко, нездатні відчувати зміни і адаптуватися до них. Вони пересуваються дедалі повільніше, доки їх не спіткає доля динозаврів. Навчіться рухатися швидко і пристосовуватися — інакше вас з'їдять. Найкращий спосіб уникнути такої долі — стати безформним. Жоден хижак не нападе на те, чого він не бачить.

Дотримання закону

Коли завершилася Друга світова війна і японців, які вторглися до Китаю 1937 року, нарешті вигнали, китайські націоналісти на чолі з Чан Кайші визнали, що настав час остаточно знищити своїх ненависних суперників — комуністів. Їм це майже вдалося зробити в 1935 р., коли вони змусили комуністів до Великого походу, болісного відступу, після чого їхні лави помітно порідшали. Хоча комуністи трохи оговталися під час війни з Японією, зараз нескладно буде їх перемогти. Вони контролювали лише дуже незначні терени в сільській місцевості, мали примітивну зброю, поза веденням військових дій у горах у них не було ні військового досвіду ні навченого персоналу, з усіх важливих областей Китаю в них була лише Маньчжурія, яку вдалося захопити під час відступу японців. Чан вирішив зосередити найкращі сили саме в Маньчжурії. Він задумав захопити найбільші міста, використавши їх як базу для захоплення північного

промислового регіону та вигнавши з нього комуністів. Коли Маньчжурія впаде, комуністам настане кінець.

У 1945—1946 роках план працював бездоганно: націоналісти легко зайняли найбільші маньчжурські міста. Дивувало тільки те, що перед лицем такої критичної кампанії стратегія комуністів здавалася безглуздою. Коли націоналісти почали наступ, комуністи розפורшилися по закутках Маньчжурії. Маленькі загони обрали тактику партизанських дій проти армій націоналістів: там засідки, тут несподіваний відступ, але вони ніколи не об'єднувалися й тому атакувати їх було важко. Вони, бува, захоплювали якесь містечко, а тоді через кілька тижнів його віддавали. Не було ні авангарду, ні ар'єргарду, рухливі як ртуть, на місці не стояли, невловні й безформні. Націоналісти приписували це двом причинам — боягузтву перед лицем потужніших сил і відсутності стратегії. Мао Цзедун, лідер комуністів, був радше поетом і філософом, ніж полководцем, а Чан вивчав військову науку на Заході і, зокрема, був послідовником Карла фон Клаузевіца.

ЗАЄЦЬ І ДЕРЕВО

Мудрий не наслідує древніх, не встановлює жорсткі норми на всі часи, а вивчає поточні реалії й готується мати справу з ними.

У Сун жив чоловік, який обробляв поле, на якому стояв стовбур дерева. Якось заєць мчав стрімголов і, налетівши на стовбур, зламав в'язи й помер. Тоді чоловік відклав плуг і почав чекати біля стовбура, аби на нього наскочив іще один заєць. Зайця він не дочекався і став посміховиськом для жителів Сун. Припустімо, що хтось сьогодні схоче правити людьми за законами давніх королів, то він чинитиме так, як цей чоловік, що чекав біля стовбура.

Хань Фей, китайський філософ, III ст. до н. е.

І все ж таки в стратегії Мао вималювалася своя схема. Після того як націоналісти захопили міста, залишивши комуністам неосвоєні терени країни, комуністи почали їх використовувати для оточення міст. Якщо Чан посилав військо з одного міста, щоб зміцнити залогу іншого, комуністи оточували його. Незабаром сили Чана подрібнилися на ізольовані окремі частини, позбавлені шляхів підвезення та ліній зв'язку. Вогнева міць у націоналістів досі була більша, але, оскільки військо залишалося на стаціонарних позиціях, це нічого не давало. Це сповнило жахом солдатів націоналістів. Командири, перебуваючи далеко від фронту, могли собі кепкувати з Мао, а солдати, які билися з

комуністами в горах, почали боятися їхньої невловності. Залоги в містах спостерігали, як мобільні вороги стікалися і оточували їх зусібіч. Здавалося, їх мільйони. Комуністи ще й впливали на мораль війська, діючи на солдатів своєю пропагандою і заохочуючи їх ставати дезертирами.

Подумки націоналісти вже почали здаватися. Оточені та ізольовані міста дезінтегрувалися: одне за одним їх брали без нападу. У листопаді 1948 року націоналісти здали Маньчжурію комуністам — принизливий удар для технічно краще озброєної армії націоналістів, який став вирішальним для війни. До наступного року комуністи контролювали весь Китай.

Тлумачення

Дві настільні гри — шахи та азійська гра Го — найкраще апроксимують стратегії війни. У шахах дошка маленька. Наступ починається порівняно швидко і примушує суперника до вирішальної битви. Відступ рідко буває вигідний, як і жертва фігур, зосереджених в основних зонах. У Го формалізму набагато менше. Гра відбувається на дошці з решіткою, яка має 361 перехрестя. На ній можна створити у шість разів більше позицій, ніж у шахах. Чорні й білі камінці (у кожного гравця по 52 камінці свого кольору) довільно і по одному розташовуються на перехрестях ліній. Щойно камінці виставлені, починається гра. Її мета — ізолювати камінці суперника, оточивши їх. У Китаї цю гру називають вейцзи. Гра може розтягтися на триста і більше ходів. Стратегія в ній тонша і мінливіша, ніж у шахах, але сама гра повільніша; що складніша конфігурація, утворена камінцями на дошці, то важче опонентові зрозуміти ваш задум. Не варто зосереджуватися на боротьбі за конкретну ділянку: треба мислити ширшими категоріями та бути готовим пожертвувати зоною, аби домінувати на всій дошці. Вам потрібна мобільність, а не позиційна оборона. Тоді ви зможете ізолювати суперника в невеличких зонах і оточити його. Мета — не збивати безпосередньо фігури, як у шахах, а паралізувати їх. Шахи — лінійна, позиційна і агресивна гра, го — нелінійна і мінлива. Агресія не виявляється прямо до самого кінця гри, коли переможець може оточувати камінці суперника в прискореному темпі.

Генерал Роммель перевершував Паттона своєю креативністю... Роммелю був не властивий військовий формалізм. Він не розробляв жорсткі плани поза безпосереднім зіткненням; його тактика залежала від специфіки поточних ситуацій. Рішення він ухвалював блискавично і фізично підтримував темп, відповідний його активній ментальності. Перебуваючи в неприступному морі піску, він діяв у вільному просторі. Роммель прорвав британські лінії оборони в Африці, і йому відкрилася вся північна частина континенту. Берлін не дуже його обмежував, і він наважувався навіть часом не слухатися наказів Гітлера, і проводив одну вдалу операцію за іншою, заволодівши більшою частиною Північної Африки й примусивши Каїр тремтіти біля його ніг.

Джеймс Мражек, «Мистецтво вигравати війни», 1968 р.

Протягом багатьох сторіч Го впливала на китайських стратегів. Пов'язані з грою крилаті вислови стосувалися і війни, і миру. Мао Цзедун захоплювався вейцзи, і це позначилося на його стратегіях. Основна концепція вейцзи — використовувати всю площу дошки, грати на всіх напрямках, щоб суперник не міг прорахувати ваші дії, аналізуючи ваш лінійний поступ.

«Кожен китаєць, — писав Мао, — має свідомо поринути в цю війну схем головоломок» проти націоналістів. Розставте своїх людей за схемою головоломок у Го, і ваш противник не зможе відгадати ваші наміри. Він або гайнуватиме час, переслідуючи вас, або, як Чан Кайші, вважатиме вас некомпетентним і не зможе себе захистити. Якщо ж він зосередиться на окремих ділянках, як радить західна стратегія, то стане легкою здобиччю для оточення. У війні за схемою вейцзи ви оточуєте мозок ворога, використовуючи інтелектуальні ігри, пропаганду, а також за допомогою зачіпної тактики заплутуєте і деморалізуєте його. Такою була стратегія комуністів — відверта безформність, яка дезорієнтовувала і жахала ворога.

У той час як шахи лінійні та використовують безпосередню дію, давня гра го — ближча до релевантної стратегії у світі, де битви точаться опосередковано на великих неорганізованих теренах. Стратегії го абстрактні й багатовимірні та реалізуються на площині поза часом і простором — у мозку стратега. Під час мобільної війни рух цінують більше за вдалу позицію. Мобільність і швидкість не дають можливості прогнозувати ваші дії, зрозуміти їх — ворог не встигає виробити стратегію своєї перемоги. Ця непряма форма не прив'язується до конкретних зон, стає екстенсивною, і ви можете використовувати для своєї мети природу реального світу, що

складається з окремих кластерів. Будьте схожі на пару. Не давайте ворогові стабільний об'єкт для нападу: нехай він виснажить, переслідуючи вас, намагаючись упоратися з вашою невловністю. Лише безформність дає змогу захопити ворога зненацька: доки він збагне, що й до чого, буде пізно.

Коли захочете битися з нами, ми вам цього не дозволимо, і ви нас не знайдете. Але коли захочемо ми, то переконаємося, що вам не схватися, і завдамо разючий удар... і знищимо вас... Ворог наступає — ми відступаємо. Ворог стає табором, ми його виснажуємо, ворог втомлюється — ми нападаємо; ворог відступає — ми переслідуюмо.

Мао Цзедун (1893—1976 рр.)

Ключі до влади

Людина — істота, яка вирізняється своєю формотворчістю. Вона рідко висловлюється безпосередньо: вона радше передає почуття за допомогою мови або суспільних ритуалів. Без форми ми не можемо висловити наші почуття.

Створені нами форми постійно змінюються — впливає мода, стиль, людська поведінка, яка виражає настрій часу. Ми постійно змінюємо форми, успадковані від попередніх поколінь, і ці зміни — ознаки життя. Насправді речі, які не змінюються, застигли форми, здаються нам ликом смерті, і ми руйнуємо їх. Молодь демонструє це особливо наочно: їй некомфортно з формами, які накидає суспільство. Молоді люди грають своїми характерами, приміряючи різні маски та пози, щоб виявити себе. Така вітальність урухомлює мотор форми, постійно змінюючи стиль.

ПАНЦИР ХАРАКТЕРУ

Его має змінюватися, щоб здійснювати інстинктивне стримування й мати змогу впоратися зі стасисом енергії, який є результатом стримування. Его, тобто частина особистості, якій загрожує небезпека, міцніє, якщо її постійно втягують у той самий або подібний конфлікт між необхідністю і зовнішнім світом, що викликає страх. У результаті виникає хронічний, автоматичний функціональний тип реакції, тобто «характер». Це виглядає так, ніби афективна особистість одягла панцир, наче тверда оболонка була покликана захищати від нападів зовнішнього світу і послаблювати їх, притлумлювати галас внутрішніх потреб. Панцир робить людину менш чутливою до внутрішнього болю, зменшує лібідо і агресивну рухливість, а отже, зменшує здатність до звершень і насолоди. Ми кажемо, що его стало менш гнучким і більш жорстким і що здатність регулювати збереження енергії залежить від розміру панцира.

Вільгельм Райх (1897—1957 рр.)

Можновладці — це часто люди, які замолоду виявили велику креативність, виражаючи щось нове через нові форми. Суспільство дає їм владу, бо воно жадає такої новизни і винагороджує її. Проблеми з'являються пізніше, коли можновладці стають консервативними і власницькими. Вони більше не мріють про формотворчість, ідентичність усталюється, звички застигають, і їхня ригідність робить їх легкодоступною мішенню. Їхній наступний хід передбачуваний. Замість того щоб вимагати поваги, вони породжують нудьгу. Ми кажемо їм: «Геть зі сцени!» Нехай хтось молодший нас порозважає. Замкнені в минулому, сильні люди виглядають комічно: це перестиглий плід, який ось-ось упаде додолу.

Влада, яка має гнучкі форми, процвітає. Бути безформним — не означає бути аморфним. Усе має свою форму, без неї нічого не буває. Безформність влади схожа на воду чи ртуть, які набувають форми того, у чому вони перебувають. Непередбачувані, вони постійно змінюються. Можновладці постійно створюють форми, і їхня влада залежить від швидкості їхньої мінливості. Їхня безформність як більмо на оці у ворога, який не бачить їхні наміри і не знає, на кого нападати. Перша поза влади невловна і метка, як бог Меркурій, який міг прибрати будь-яку форму і користувався цим, щоб улаштувати колотнечу на Олімпі.

Людські істоти еволюціонують у напрямку абстракції, у бік більшої ментальності і меншої матеріальності. Цю еволюцію добре видно в мистецтві. У цьому столітті людство зробило великі відкриття — абстракціонізм і концептуалізм. Це можна бачити в політиці, яка з часом почала менше орієнтуватися на насильство, стала складнішою, опосередкованішою та інтелектуальнішою. За цією схемою змінилися спосіб ведення війни і стратегія. Стратегія зародилася з маніпулювання арміями на суходолі, де вона відносно двовимірна і залежить від топографії. Але великі держави почали освоювати морський простір, щоб колонізувати нові землі. Для захисту торгових шляхів довелося вчитися воювати на морі. Морський бій вимагає величезної креативності та абстрактного мислення, бо там диспозиція постійно змінюється. Морські капітани вирізняються здатністю адаптуватися до зміни позиції в буквальному розумінні та вмінням

збити ворога з пантелику абстрактною і непередбачуваною формою. Вони діють у третьому вимірі — у думках.

Повернімося на землю: партизанська війна теж еволюціонує в бік абстракції. Томас Едвард Лоуренс був, можливо, першим сучасним стратегом, який створив теорію такої війни і застосував її на практиці. Його ідеї справили враження на Мао, який уважав його твори дивним західним еквівалентом вейцзи. Лоуренс працював із арабами, що билися за свої території з турками. Його ідеєю було навчити арабів розчинятися в безкрайній пустелі, щоб вони не стали мішенню і не збиралися великими групами. Турки намагалися воювати з цією пароподібною армією, розосереджувались і витрачали енергію на переходи. Вони мали більшу вогневу міць, але араби втримували ініціативу, граючи в ката й мишку, не давали туркам змоги зачепити їх і деморалізували військо противника. «Більшість війн була контактною... А наша буде війною розривною, — писав Лоуренс. — Нам треба було сковувати ворога мовчазним страхом безмежної невідомої пустелі, не виявляючи себе до самого нападу на нього».

Така вихідна форма стратегії. Зачіпна війна стала надто небезпечною і дорогою, опосередкованість і невловність дають значно кращі результати за набагато меншу ціну. Основні витрати в цьому разі — ментальні: розташувати сили розкиданими патернами і підірвати ментальність та психологію ворога. Найбільше його доводить до шалу й дезорієнтує безформність. Коли щоденна тактика війни передбачає розпорошення загонів, безформність набуває критичного значення.

Перша психологічна вимога безформності — навчитися нічого не брати до уваги. Не вдавайтеся до захисної поведінки, бо в такому разі ви видаєте свої емоції й демаскуєте форму. Противник розуміє, що зачепив вас за живе, знайшов ахіллесову п'яту. І він робитиме це постійно. Тож учіться не брати все на свій карб. Не давайте нікому змоги захопити себе зненацька. Станьте слизьким м'ячиком, який неможливо втримати: не показуйте свої болючі місця й слабини. Нехай ваше обличчя стане безформною маскою — і ви доведете до шалу інтриганів і дезорієнтуєте їх.

До такої техніки вдавався барон Джеймс Ротшильд. Німецький єврей у Парижі, де культура була неприхильна до чужинців, Ротшильд ніколи не брав близько до серця випадки проти нього, принаймні не показував, що образився. Він пристосовувався до реального політичного клімату

— бундючна формальна реставрація монархії Луї XVIII, буржуазне царювання Луї-Філіпа, демократична революція 1848 року або поспішна коронація Луї-Філіпа 1852 року Ротшильд приймав будь-який лад і пристосовувався до нього. Барон міг здаватися лицеміром або опортуністом, адже його цінували за гроші, а не за політичні погляди; його гроші були валютою влади. Тоді як він адаптувався і процвітав, не виявляючи назовні своєї форми, інші найбагатші сім'ї, які мали величезні статки на початку сторіччя, втратили геть усе в періоди складних перемін. Тримаючись за минуле, вони виявляли свою форму.

В історії до безформного стилю правління особливо вдавалися королеви, які правили одноосібно. Становище королеви зовсім інше, ніж короля, бо вона — жінка, царедворці і піддані піддають сумніву її здатність правити, силу її характеру. Якщо вона когось підтримує в ідеологічному протистоянні, її звинувачують у тому, що вона керується почуттями. А якщо вона по-чоловічому придушує свої почуття і стає авторитарною, то критика посилюється. Тому, завдяки своїй природі чи досвіду, королеви вдаються до гнучкішого стилю правління, що дає їм більше влади, ніж прямолінійна чоловіча форма.

Такий безформний стиль правління демонстрували королева Англії Єлизавета та російська імператриця Катерина Велика. Під час запеклої боротьби між протестантами і католиками Єлизавета трималася середини. Вона уникала альянсів, які могли б перетягти її на один бік, бо це могло з часом зашкодити державі. Їй удавалося зберігати мир в Англії, доки країна не накопичила достатньо сили для участі у війні. Її правління було одним із найславетніших періодів в історії завдяки неймовірній здатності до адаптації та гнучкій ідеології.

Катерина Велика теж створила імпровізаційний стиль урядування. Після того як вона 1762 року усунула свого чоловіка імператора Петра II й почала правити Росією, ніхто не припускав, що Катерина виживе. У неї не було ні продуманих ідей, ні філософії, ні теорії, які б визначали її політику. Попри те що була чужинкою (Катерина походила з Німеччини), вона розуміла російські звичаї та як вони змінювалися з часом. «Правити треба так, щоб люди думали, ніби самі хочуть робити те, що їм наказують», — говорила вона. Для цього Катерина завжди мала бути на крок попереду їхніх бажань і адаптуватися до їхнього

спротиву. Вона ніколи не форсувала події, але реформувала Росію в напрочуд короткий період.

Такий жіночий безформний стиль правління став засобом забезпечення поступу за важких умов, але ж він виявився неймовірно привабливим для тих, хто служив йому. Мінливим суб'єктам легше коритися, бо вони менше відчують тиск і не схиляються перед правителем. Відкриваються також опції, неможливі під час реалізації доктрини. Не схиляючись ні на один, ні на інший бік, правитель отримує можливість спрямовувати одного ворога проти іншого. Жорсткі правителі можуть здаватися сильними, але з часом негнучкість починає діяти на нерви, і піддані знаходять шляхи прибрати їх зі сцени. Гнучких, безформних правителів більше критикують, але вони все одно витримують тиск, і люди їм повірять, бо вони так само міняються залежно від зміни вітру й обставин. Попри невдачі й зволікання, негерметичний стиль влади перемагає. Згадаймо афінців, які завдяки своїм грошам і культурі здобули перемогу над Спартою. Коли ви конфліктуєте з кимось дужчим і жорсткішим, дайте йому швидко перемогти. Удайте, ніби піддаєтеся йому. Потім, безформні, поволі проникніть йому в душу. Так його можна захопити зненацька, бо нерухливі люди ладні відбити прямі удари, але безпорадні перед вишуканими і прихованими. Щоб домогтися успіху з такою стратегією, станьте хамелеоном — будьте назовні конформістом і руйнуйте ворога зсередини.

Протягом сторіч японці гостинно зустрічали чужинців і, здавалося, сприймали чужі культури і впливи. Португальський священник Жоан Родріґес, який приїхав до Японії 1577 року і прожив там багато років, писав: «Я приголомшений готовністю японців випробовувати і сприймати усе португальське». Він бачив на вулицях японців у португальському одязі з чотками на шиї і хрестами збоку на паску. Могло здатися, що власна культура у них слабка, мінлива, але насправді японська адаптивність захищала країну від накидання чужої культури внаслідок вторгнення. Через це португальці та інші західники гадали, що японці піддаються вищій культурі, тоді як насправді іноземні культури були для них лише швидкоплинною модою. У глибині пишно цвіла японська культура. Якби японці суворіше ставилися до чужинських впливів і намагалися їх знищити, вони потерпали б від шкоди, заподіяної Заходом Китаю. Така сила

безформності: вона не показує агресорові, на що реагувати й куди бити.

В еволюційному процесі першим кроком до зникнення видів був їхній великий розмір. Усе надмірно велике позбавлене рухливості й змушене постійно харчуватися. Пересічні люди вважають, буцімто розмір свідчить про силу: що більше, то краще.

483 р. до н. е. перський цар Ксеркс напав на Грецію, вважаючи, що зможе легко загарбати її за одну недовгу кампанію. Він зібрав величезну армію; за оцінкою Геродота, у ній було понад п'ять мільйонів вояків. Перси планували побудувати міст через Геллеспонт, аби звоювати Грецію із суходолу, а такий же численний флот заблокує грецькі кораблі в порту й не дасть їм вийти в море. План здавався надійним, але під час підготовки до вторгнення радник Ксеркса Артабан попереджав царя про свої серйозні побоювання: «Дві найпотужніші сили у світі проти тебе», — говорив він. Ксеркс розреготався — які ще сили могли дорівнятися його величезній армії? «Я назву тобі їх, — вів далі Артабан. — Це земля і море». Не було такого безпечного порту, який міг би прийняти величезний перський флот. А що більше земель завойовували перси, то захмарнішим ставав кошт постачання такої армії провіантом.

Ксеркс продовжував готувати вторгнення, вирішивши, що Артабан боягуз. Але, як той і попереджав, негода вдсятеро зменшила флот персів, бо не знайшлося порту, який би прихистив стільки кораблів. Тим часом на суходолі військо персів знищило все на своєму шляху, що тільки ускладнювало продовольчі проблеми, бо ліквідовувалися і посіви, і запаси харчів. Військо персів стало легкою ціллю, яка повільно пересувалася. Греки вдавалися до різних обманних маневрів, щоб дезорієнтувати персів. Приголомшливої поразки Ксерксу завдали союзники греків. Ця історія емблематична для всіх, хто ладен жертвувати мобільністю заради розміру: гнучкість і прудкість ніг майже завжди перемагають, бо в них більше стратегічних можливостей. Що чисельніший ворог, то легше довести його до краху. З віком потреба в безформності зростає, бо ми усталюємося в наших звичаях. Ми стаємо передбачуваними, а це перша ознака немочі. Передбачуваність робить нас комічними. Висміювання і зневага можуть здатися заслабкою зброєю, але насправді це потужна зброя, бо

здатна зруйнувати фундамент влади. Ворог, який не поважає вас, стане зухвалим, а зухвалість робить небезпечною навіть дрібну тваринку. Французький двір кінця XVIII століття у тій формі, якої йому надала Марія-Антуанетта, виявився безнадійно прив'язаним до жорсткого формалізму, і пересічний француз уважав його пережитком. Така зневага до багатосотрічного інституту стала першим симптомом смертельної недуги, бо свідчила про послаблення зв'язків народу з монархією. Ситуація погіршувалася, а Марія-Антуанетта і король Луї XVI ставали ще більш негнучкими у своїй невідривності від минулого, що пришвидшило їхній шлях на гільйотину. Англійський король Чарлз I так само зреагував на посилення демократичних змін у 1630-ті роки і розпустив парламент, а двірські ритуали ставали дедалі більш формальними і далекими від реальності. Король хотів повернутися до старого стилю правління з дріб'язковим дотриманням протоколу. Його неповороткість лише посилила бажання змін. Скоро його змела руйнівна громадянська війна, і йому стяли голову.

З роками слід усе менше триматися за минуле. Пильнуйте за формою вашого характеру. Але не слід мавпувати моду молоді, бо це теж смішно. Ваш розум повинен постійно адаптуватися до нових обставин, до неминучих змін.

Але не забувайте, що безформність — це стратегічна поза. Вона дає простір для тактичних сюрпризів; доки вороги напружуються, намагаючись розгадати ваш наступний хід, вони неминуче розкривають свою стратегію, що їм дуже шкодить. Ініціатива залишається на вашому боці, а ворог не здатний діяти — він може лишень реагувати. Його шпигуни й розвідка залишаються поза грою. Пам'ятайте: безформність — це збраряддя. Не плутайте її зі стилем самовпливу або з релігійним самоусуванням від перипетій долі. Ви користуєтеся безформністю не для досягнення внутрішньої гармонії та миру, а для посилення своєї влади.

І наостанок: навчаючись адаптуватися до нових обставин, ви бачите на власні очі й ігноруєте поради, які люди вам накидають. Ба більше, треба скасувати закони, на які інші моляться, викинути книжки, у яких вони вас повчають, і знехтувати мудрими порадами старших. «Закони, що керують обставинами, скасовуються новими обставинами», — писав Наполеон. Це означає, що ви самостійно повинні оцінювати кожен нову ситуацію. Якщо будете надмірно спиратися на чужі ідеї, то

набудете невластивої вам форми. Надто велика повага до чужої мудрості знецінює ваше мислення. Будьте брутальними з минулим, передусім із власним, і відмовтеся від поваги до філософій, що нав'язують вам ззовні.

Образ: Меркурій. Крилатий вісник, бог комерції, святий покровитель злодіїв, азартних гравців і всіх метких аферистів. У свій день народження Меркурій винайшов ліру^{*****}, а до вечора того ж дня вкрав худобу Аполлона. Він очищує світ, набуває бажаної собі форми. Як рідкий метал, названий на його честь, він утілює невпійманне, невловне — силу безформності.

Авторитетна думка: Отже, остаточна мета формування армії — прийти до безформності. Перемога у війні — не повторюване явище, її форма нескінченно адаптується... Збройні сили не мають усталеної структури, вода не має постійної форми: здатність перемогти, змінюючись і пристосовуючись до ворога, називається генієм (Сунь-цзи, IV ст. до н. е.).

Зворотний бік

Якщо ви використовуєте простір для розосередження і створення абстрактних патернів, то, якщо це вам потрібно, не забувайте про концентрацію сили. Через вашу безформність ворог полює на вас повсюди, розпорошуючи свої сили — і розумові, і фізичні. Але в разі зіткнення з ворогом завдайте йому потужного і концентрованого удару. Так Мао брав гору над націоналістами: він розділив їхні сили на ізольовані дрібні загони і знищував їх у результаті потужного нападу. Переважав закон концентрації.

Граючись із безформністю, очолюйте цей процес і пам'ятайте про довготермінову стратегію. Коли ви набуваєте якоїсь форми і переходите в наступ, вдавайтеся до концентрації, швидкості й сили. Як сказав Мао: «Коли ми боремося з вами, то дбаємо про те, щоб виходу у вас не було».

^{*****} Навчальний заклад інтернатного типу, що працював на засадах спартанської системи агоге.

^{*****} Главкс — давньогрецька тетрадрахма із зображенням сови на аверсі.

^{*****} Згідно з міфологією, він її зробив через кілька днів після народження.

Вибрана бібліографія

- Aesop. *Fables of Aesop*. Translated by S. A. Hanford. New York: Penguin Books, 1954.
- Bloodworth, Dennis and Ching Ping. *The Chinese Machiavelli*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 1976.
- Bowyer, J. Barton. *Cheating: Deception in War and Magic, Games and Sports, Sex and Religion, Business and Con Games, Politics and Espionage, Art and Science*. New York: St. Martin's Press, 1982.
- Castiglione, Baldesar. *The Book of the Courtier*. Translated by George Bull. New York: Penguin Books, 1976.
- Clausewitz, Carl von. *On War*. Edited and translated by Michael Howard and Peter Paret. Princeton: Princeton University Press, 1976.
- Elias, Norbert. *The Court Society*. Translated by Edmund Jephcott. Oxford: Basil Blackwell Publishers, 1983.
- de Francesco, Grete. *The Power of the Charlatan*. Translated by Miriam Beard. New Haven: Yale University Press, 1939.
- Haley, Jay. *The Power Tactics of Jesus Christ and Other Essays*. New York: W. W. Norton, 1989.
- Han-fei-tzu. *The Complete Works of Han-fei-tzu*. Translated by W. K. Liao. 2 volumes. London: Arthur Probsthain, 1959.
- Herodotus. *The Histories*. Translated by Aubrey de Selineourt. New York: Penguin Books, 1987.
- Isaacson, Walter. *Kissinger: A Biography*. New York: Simon & Schuster, 1992.
- La Fontaine, Jean de. *Selected Fables*. Translated by James Michie. New York: Penguin Books, 1982.
- Lenclos, Ninon de. *Life, Letters and Epicurean Philosophy of Ninon de Lenclos, The Celebrated Beauty of the 17th Century*. Chicago: Lion Publishing Co., 1903.
- Ludwig, Emil. Bismarck: *The Story of a Fighter*. Translated by Eden and Cedar Paul. Boston: Little, Brown, 1928.
- Machiavelli, Nikkolò. *The Prince and The Discourses*. Translated by Luigi Ricci and Christian E. Detmold. New York: Modern Library, 1940.
- Mao Tse-tung. *Selected Military Writings of Mao Tse-tung*. Beijing: Foreign Languages Press, 1963.
- Millan, Betty. *Monstrous Regiment: Women Rulers in Men's Worlds*. Windsor Forest, Berks, U.K.: Kensal Press, 1983.
- Montaigne, Michel de. *The Complete Essays*. Translated by M. A. Screech. New York: Penguin Books, 1987.
- Mrazek, Col. James. *The Art of Winning Wars*. New York: Walker and Company, 1968.

Nash, Jay Robert. *Hustlers and Con Men*. New York: M. Evans and Co., 1976.

Nietzsche, Friedrich. *The Birth of Tragedy and The Genealogy of Morals*. Translated by Francis Golffing. Garden City: Doubleday Anchor Books, 1956.

Orieux, Jean. Talleyrand: *The Art of Survival*. Translated by Patricia Wolf. New York: Knopf, 1974.

Plutarch. *Makers of Rome*. Translated by Ian Scott-Kilvert. New York: Penguin Books, 1965.

The Rise and Fall of Athens. Translated by Ian Scott-Kilvert. New York: Penguin Books, 1960.

Rebhorn, Wayne A. *Foxes and Lions: Machiavelli's Confidence Men*. Ithaca: Cornell University Press, 1988.

de Retz, Cardinal. *Memoirs of Jean François Paul de Gondi, Cardinal de Retz*. 2 vols. London: J. M. Dent & Sons, 1917.

Sadler, A. L. Cha-no-yu: *The Japanese Tea Ceremony*. Rutland, Vermont: Charles E. Tuttle Company, 1962.

Scharfstein, Ben-Ami. *Amoral Politics*. Albany: State University of New York Press, 1995.

Scheibe, Karl E. *Mirrors, Masks, Lies and Secrets*. New York: Praeger Publishers, 1979.

Schopenhauer, Arthur. *The Wisdom of Life and Counsels and Maxims*. Translated by T. Bailey Saunders. Amherst, New York: Prometheus Books, 1995.

Senger, Harro von. *The Book of Stratagems: Tactics for Triumph and Survival*. Edited and translated by Myron B. Gubitz. New York: Penguin Books, 1991.

Siu, R. G. H. *The Craft of Power*. New York: John Wiley & Sons, 1979.

Sun-tzu. *The Art of War*. Translated by Thomas Cleary. Boston: Shambhala, 1988.

Thucydides. *The History of the Peloponnesian War*. Translated by Rex Warner. New York: Penguin Books, 1972.

Weil, «Yellow Kid.» *The Con Game and "Yellow Kid" Weil: The Autobiography of the Famous Con Artist as told to W T. Brannon*. New York: Dover Publications, 1974.

Zagorin, Perez. *Ways of Lying: Dissimulation, Persecution and Conformity in Early Modern Europe*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

Популярне видання

ГРІН Роберт

48 законів влади

Керівник проекту *С. І. Мозгова*

Відповідальний за випуск *А. І. Кривко*

Редактор *С. О. Вербич*

Художній редактор *Т. О. Волошина*

Технічний редактор *В. Г. Євлахов*

Коректор *Н. О. Шпанюк*

Підписано до друку 10.10.2017. Формат 60x90/16.
Друк офсетний. Гарнітура «Minion Pro». Ум. друк. арк. 38.
Дод. наклад 5000 пр. Зам. № .

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»

Св. № ДК65 від 26.05.2000

61140, Харків-140, просп. Гагаріна, 20а

E-mail: cor@bookclub.ua

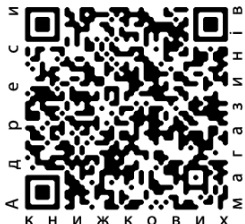
Віддруковано у ПРАТ «Харківська книжкова фабрика “Глобус”»

61012, м. Харків, вул. Різдвяна, 11.

Свідоцтво ДК № 3985 від 22.02.2011 р.

www.globus-book.com

Купуйте книжки за цінами видавництва



- за телефонами довідкової служби
(050) 113-93-93 (МТС); (093)170-03-93 (life);
(067) 332-93-93 (Київстар); (057) 783-88-88

- на сайті Клубу: www.bookclub.ua
- у мережі фірмових магазинів
див. адреси на сайті Клубу або за QR-кодом

Надсилається безплатний каталог

Запрошуємо до співпраці авторів

e-mail: publish@bookclub.ua

Запрошуємо до співпраці художників,

перекладачів, редакторів

e-mail: editor@bookclub.ua

Для гуртових клієнтів

Харків

тел./факс +38(057)703-44-57

e-mail: trade@bookclub.ua

www.trade.bookclub.ua

Київ

тел./факс +38(067)575-27-55

e-mail: kyiv@bookclub.ua

Одеса

тел./факс +38(067)572-44-28

e-mail: odessa@bookclub.ua