

48 законів влади  
Роберт Грін

Сорок вісім хитрих, безжальних, повчальних законів влади від Роберта Гріна, які стануть у пригоді кожному, хто прагне досягати вершин.

Спокусливо Грамотно Захопливо. Суперечливий підручник для людей, які відчайдушно бажають бути на вершині. People magazine

Як навчитися долати перешкоди й перетворювати їх на успіх? Де черпати енергію та натхнення для сильних вчинків? Як подолати страх і змусити долю грати за вашими правилами? Книжка навчить вас розставляти пріоритети, вивчати й розуміти людей, опанувати власні емоції й не говорити більше, ніж потрібно. Практичні поради, що ґрунтуються на 48 законах Гріна, допоможуть усім, хто жадає успіху, прагне впевнено йти до мети й завойовувати світ.

Закони влади і поради щодо їх застосування

Яскраві приклади успіхів та найгучніших провалів керівників в історії влади

Як перетворити перешкоди на можливості

Лінія поведінки для керівників та підлеглих

Правила владної гри

Роберт Грін – культовий американський письменник, автор популярно-публіцистичної літератури про механізми функціонування влади у суспільстві та політиці, а також про особливості стратегічного мислення та закони обману. Вільно володіє кількома мовами, вважається одним з найкращих лекторів у світі, якого великі компанії запрошують для навчання топ-менеджерів.

Роберт Грін

48 законів влади

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, моім 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 хитрувати, 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 прислуговувати 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 двірська дилема: удаючи із себе взірець елегантності, двірські 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, навчитесь 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 наперемін 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 таке 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 шоу 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 хижакі – 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 зіткнетеся 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 життю потрібна кожна мить.

Йоганн Вольфганг Гете (1749—1832 рр.)

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 замилюють 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.

Опанування 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 навчитеся 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 чиїсь 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 чиїсь наміри і дії лише на підставі моральних суджень, що є насправді виправданням прагнення до влади.

Це гра. Ваш суперник сидить навпроти. Ви обоє поведетеся 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 припаде 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 докладаете. 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? Застосуйте цей стандарт до всього, навіть якщо вирішуете, 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 має оволодіти на шляху до влади. Вона створює невичерпні можливості для обману, спокуси 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 непрямим 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 докупи, 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 порушите 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 Жуль 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 Севінье. 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 страви, 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 крадівстві 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 падац 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 відчутти 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 величі 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 патронування. Вони також вимушені служити панам, які порядкують гаманцем. І сила їхнього інтелекту може позбавити патрона спокою, боцїмто 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 сьйвом 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 Борджія взяв Фаенцу в облогу. Коли місто капітулювало, його жителі чекали на найгірше від підступного Борджія, але він змилювався над Фаенцією: 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 вилунали з Тибру з каменем на шиї. Борджія виправдав жадливий вчинок сфабрикованим звинуваченням у зраді та змові, але справжня причина була в тому, що він був надзвичайно марнославний 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 Сен-но 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 вихваляти 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. Учіться 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 скрутні, 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 відмовитесь?» 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 маетки 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 другу, 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 розділювався 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 почесними. 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, «друзьки»-урядовці спожили б його на вечерю. Імператор Сун не домовлявся з «друзями», а відкупився від генералів чудовими маетками й тримав їх на віддалі. Краще так спекатися їх, ніж убивати, бо інакше інші генерали зажадали б помсти. І не треба морочитися з «друзьками»-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 скруті 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 наготові. 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 намагаєтеся 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 бездоганним; 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 поклатися 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 Севіньє про перипетії його упадань 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 молоді 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 принадування.

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 попрощатися. 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 надсилали 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 покірно 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 залицання 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 пруського 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 пруського 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 промовами 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 подивитесь 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 послаючи облудні сигнали, він увів усіх в оману, приховав свою мету й домогся 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 розглядять 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.

Ще 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, вихваляння 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 прямотушність 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. Якимось до його офісу прийшов молодий чоловік на ім'я Джозеф Вайл, який хотів купити помешкання, виставлене Гзілом на продаж. Гзіл 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 Гзіл зачекає кілька днів, доки Вайл завершить свою поточну аферу. Хоча Гзіл 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 Гзіл 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 священиків. 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: «Оголосіть святковій збори для Ваала!» І вони оголосили.

І розіслав Єгу посланців по всьому Ізраїлю. І походилися 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 ім. 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 вістряем меча, і поскидали 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 е 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 е 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 Гзіла цього було достатньо, він волів стати підставним покупцем. Вайлові не хотілося його втягувати, але Гзіл не відступав: його підбурювала перспектива урвати трохи грошей плюс невеличка пригода. Вайл пояснив, що для завершення афери Гзілу довелося б внести 35 000 доларів готівкою. Мільйонер Гзіл відповів, що він тільки клацне пальцями – і гроші будуть. Нарешті Вайл здався й погодився влаштувати зустріч Гзіла, дядька й фінансистів у Гейлсбургу, штат Іллінойс.

У потягу до Гейлсбурга Гзіл познайомився з дядьком, показним чоловіком, і вони пристрасно обговорили деталі справи. Вайл також узяв із собою компаньйона череваня Джорджа Гроса. Вайл пояснив Гзілові, 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 Гзіл настільки переймався аферою, що не звернув уваги на брезклого чоловіка.

У Гейлсбурзі Вайл із дядьком пішли по фінансистів, залишивши Гзіла чекати в готельному номері з Гросом, який одразу одягнув боксерський костюм. Грос розпочав бій із тінню, а Гзіл лише позирав на нього. Думками Гзіл 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 Гзілові, 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 е 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 Гзіла: 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 Гзіл. 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 Гзіла. Увечері, спостерігаючи за репетицією змови обох боксерів у готельному номері, Гзілові 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 Гзіл уже підраховував свій легкий виграш. Раптом боксер фінансистів сильно ударив Гроса в обличчя, і той опинився в нокауні. 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 Гзіл 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 Гзіла 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 Клирі «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 боем 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 вказували 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 димовая завіса. Ідїть 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 Сидамо, 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 столицю 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 обрію стояли барвисті шатра, тепер пуста 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 поквапиться 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 лестощами, 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 відчути, 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 ім 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 димовая 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 Сидамо 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 лестоці 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 Гулд створив фірму, яка почала загрозувати монополії телеграфної компанії «Вестерн Юніон». Директори «Вестерн Юніон» вирішили відкупити фірму Гулда. На це потрібна була чимала сума, але їм хотілося позбутися дражливого конкурента. Проте через кілька місяців Гулд 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 рр.).

## 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 зятим 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 XIX століття, примирився зі своєю репутацією великого шахрая. Якимось 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 XVII—XVIII 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 конферансьє, 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 рятує 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 Маера, давнього знайомого, який поцікавився його планами на майбутнє. «Я щойно говорив із Семом Голдвіном...» – почав Арлен. «Скільки він вам запропонував?» – урвав його Маер. «Замало», – ухильно відповів сценарист. «А вас влаштує 15 000 на тридцять тижнів?» – запитав Маер. 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 запрягся 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 Кориолана, обурення не мало меж. До сенату послали трибунів із вимогою, щоб Кориолан з'явився перед народом. Він відмовився. У місті почалися заворушення. Сенат, побоюючись народного гніву, проголосував за роздачу зерна. Трибуни заспокоїлися, але люди наполягали, щоб Кориолан виступив перед ними й вибачився. Якщо він покається й надалі триматиме свою думку при собі, йому дозволять повернутися на поле бою.

Кориолан 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 Кориолана 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 Кориолан 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 думав, 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 Кориолан 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 Кориолан 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 скойки, коли місяць уповні. Коли краб це бачить, він кидає всередину камінчик або водорість, – скойки 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 занапостило не повстання, а ота промова.

Сер Волтер Релі (1554—1618 рр.)

Нарешті, коли всьому дали раду, наставала доленосна мить. Обое якомога делікатніше наближалися 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 обое 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».

Для міністра гірше казати дурниці, ніж робити їх.

Кардинал Рец

## 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 осягнути 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 посилена 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 головоломки 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 Рилеева до страти. У день страти Рилеев стояв під шибеницею із зашморгом на шиї. Люк відкрився, але через те, що Рилеев 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 Рилеев 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 прикритим розвитком подій, Микола I узявся вже підписувати

прощення. Аж раптом цар спитав гінця: «А Рилеев 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 Рилеева повісили вдрупе. Цього разу мотузка не розірвалася.

Висновок: сказаного й сокирою не вирубаеш. Стежте за своїми словами. Будьте особливо обережні із сарказмом: хвилиanne 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 підлегли. 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 зусібч. 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  
Покаятись, 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, івши тих дурних овець,  
ім честь велику виявляли.  
А щодо пастухів – який то гріх?  
Вони нам стільки дозоляли,  
Що краще б їх поісти 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 ів чужу траву!  
Проклята твар злочинна!  
Від них завжди чекай біди.  
І заревла громада: «Браво!»  
Отак і в нас: е гроші – маеш право,  
Немає – то під суд іди[1 - Український переклад Івана Світличного:

[http://supermif.com/baiki/lafonten\\_baiki\\_2.html#1](http://supermif.com/baiki/lafonten_baiki_2.html#1). (Тут і далі прим. перекл.)].

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 напоготові 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 кін, 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 відчуже. 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 чулки, 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 вигрешна 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[2 - 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=Mi+Tzu-hsia&source=bl&ots=0yq39mKvOA&sig=4woZKCFroU1qZNITfw-81ZC0cpA&hl=uk&sa=X&ved=0ahUKewjY\\_sXd35HPAhWJQpoKHRMIDDoQ6AEIYTAN#v=onepage&q=Mi%20Tzu-hsia&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=0y9kAwAAQBAJ&pg=PA59&lpg=PA59&dq=Mi+Tzu-hsia&source=bl&ots=0yq39mKvOA&sig=4woZKCFroU1qZNITfw-81ZC0cpA&hl=uk&sa=X&ved=0ahUKewjY_sXd35HPAhWJQpoKHRMIDDoQ6AEIYTAN#v=onepage&q=Mi%20Tzu-hsia&f=false).

Він став фаворитом правителя. У Вей був закон, за яким тому, хто потайки поїде в кареті правителя, відрубували стопи. Мати Ми Цюся захворіла, і він поїхав до неї каретою правителя, удаючи, ніби отримав на це дозвіл. Довідавшись про цей учинок, правитель сказав: «Наскільки ж Ми Цюся 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 Цюся вкусив персик, який не подужав би з'їсти, і тому половину віддав правителю. 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 Цюся 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 Цюся 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 карткою, 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 ждали 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. Процедура 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, використайте 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 рр.).

## 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.

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 гомоніли 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 повернути 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 принцovi, 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 досліди 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». Ньюйорквці 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 привертання 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 зникло 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, ім 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 повернути 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 подекували, 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 повернути 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 привертання уваги. Якщо цього не робити, публіка знудиться, призвичаїться до вас і перейматиметься іншою зіркою. Гра вимагає постійної обачності й креативності. Пабло Пікассо постійно привертав 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 відчувають свою вищість стосовно людей, дії яких вони можуть передбачити. Якщо ви покажете ім, 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. Створюйте 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, іздити 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 «іздила 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, була 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 виростала 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[3 - Насправді Мата Харі народилася в Леувердені в 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 багатозарової 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 Люстіг, 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. Люстіг убрався 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 ідальні, 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 Люстігові 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 величчя. 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, буди 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 вартіві 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 навсід, 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 невивадлива, 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 обгрунтованим, 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.

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 нещаст'я 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 поперецягувати 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. Обое 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 заірська 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 досліди Тесли, але й робив усе можливе, щоб їх саботувати. Тесла звернувся до великого пітсбурзького магната Джорджа Вестінгауза, який відкрив власну електричну компанію. Вестінгауз оплатив досліди 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 Пірпонтотом Морганом про купівлю контрольного пакета акцій. Вестінгауз змусив Моргану 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 творинь, 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 кіньми 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.

Томас Едісон (1847—1931 рр.)

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, хижак 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 хижакком, і ви заощадите собі багато часу і сил.

Один із двох полюсів цієї гри можна проілюструвати на прикладі дослідника Васко Нуньеса 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 Ефраім 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, посприям, щоб Бальбоа стратили 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 умінням 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 – списували – 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. Своім 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 вмінням, 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 армію минулого.

Як казав Бісмарк: «Дурні говорять, що вчаться 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 Кіссінджера. Проте коли настав час збирати лаври, Кіссінджер тактовно віддав Ніксонові левову частку заслуг. Знаючи, що з часом правда спливе, він обачно не акцентував своє короточасне перебування в центрі уваги. Кіссінджер 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, облишивши 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

Подобиці 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 шкури 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. Облаштувавши 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 XIX 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 напяму. 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. Якимось 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 сховатися 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 мое майно між членами родини й дітьми та призначити ім опікунів».

Одержавши гарантію, що він не спробує втекти, султан погодився виконати прохання. Візир поспішив додому, зібрав сто золотих монет і пішов до егеря, 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 іли 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 ім 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 відчувати 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: навчімося демонструвати слухність своїх ідей непрямым 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 гонфалоньер П'єро Содерині вирішив спробувати врятувати брилу, підрядивши Леонардо да Вінчі або іншого майстра, але відмовився від свого наміру, бо всі казали, що мрамур 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 пращею 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 завеликий. 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 порошу з дощок. Содерині стояв на кілька футів нижче на риштуванні, і Мікеланджело почав злегка постукувати різцем і помалу висипати зі жмені порошок. 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 переконають такі слова і цифри? Дії й наочний доказ – потужніші, а отже – ефективніші. Вони все унаочнюють: «Тепер ніс у статуй 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 рихтуванні побачили, що колони не сягали стелі.

Це були псевдоколони. Але обое 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 непогора загрожувала смертю, Хрущов дав змогу аудиторії відчутти, на що було схоже спілкування зі Сталіним, відчутти параною, страх 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 підгрунтя 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 подобі недолугого 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 прохожих гостей. Тому він дав старому піалу бульйону, м'ясо і кришений хліб. Старий сів їсти. Він насилу 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 Всемогутній, 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.

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

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 якийсь 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 Люстіг. Суперечка рухалася по колу. Шериф тим часом опустив револьвер.

Люстіг 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 Люстіг, – 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, Люстіг дістав сотню стодоларових купюр і віддав йому, умовляючи розслабитися і розважитися протягом вікенду в Чикаго. Заспокоений і трохи знічений, шериф нарешті пішов. Протягом кількох наступних днів Люстіг щоранку переглядав газету. Нарешті він знайшов те, що

шукав: у замітці повідомлялося, що шерифа Річардса заарештовано за розповсюдження фальшивих грошей. Люстіг переміг у суперечці, і шериф ніколи більше його не турбував.

Закон 10. Згубний вплив: уникайте нещасних і невдач

**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 Монтез (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 благати 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 досягнути 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 зустрітися 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 обсилав 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 вдалося, і вона почала шмагати його батоном. 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!»[4 - «Лолу геть!»].

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 мое 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 ножом. 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 оздобу 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 принадувала 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 неуктвом. 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 Лолі 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.

Невиліковно 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 провиною, 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 Монтеїс 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 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.

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.

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 невічливий, навіть різкий.

Наполеон ніким так не захоплювався, як Талейраном. Він заздрих 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.

Закон 11. Учїться робити так, щоб люди залежали від вас

**СУДЖЕННЯ** Щоб 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

Двое 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 стягли 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 втрачалося, 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 пруського 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'ятох обов'язково щось жбурнуть у ката, де б то не було, а собаки заганятимуть його на дерево. Але кіт дотримується домовленостей. Він ловить мишей, удома бавиться з малятами, доки вони не сильно смикають 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 однаковісінькі. 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 примушуєте 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 подумав, 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'язу, що прагнув її обіймів. Самотужки піднявшись на незначну висоту, вона випустила навсібіч ніжні пагони довільної довжини і звернула увагу в'язу 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 витрачала б життєві соки, ідучи в розрід 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 pp.)

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 спокусьтеся випробувати 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 ім 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 ім 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 посадовити 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 Моргана 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 розбухують 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 вибіркова 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 приносять 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 вдавсь».

Збентежений Капоне знов умостився 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». «Ще 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 векселями. 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.

Грете де Франческо «Влада шарлатана», 1939 р.

## 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 слабину 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 істи 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 Гулд, як і Аль Капоне, не вірив нікому. До тридцяти трьох років він устиг стати мультимільонером завдяки шахрайству та збройному насильству. Наприкінці 1860-х Гулд 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 Гордон-Гордон запропонував свою допомогу. Гордон-Гордон, шотландський лорд, здобув певні статки, інвестуючи в залізницю.

Найнявши експертів-графологів, Гордон-Гордон зміг довести Гулдові, що співниками у випуску фальшивих сертифікатів акцій були провідні адміністратори, включно з керівниками «Ірі Рейлрод». Гулд був вдячний. Гордон-Гордон запропонував йому об'єднати зусилля, щоб викупити контрольний пакет акцій «Ірі». Гулд погодився. Якийсь час підприємство ніби процвітало. Обое стали щирими приятелями, і щоразу, коли Гордон-Гордон приходив до Гулда 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 чесноі 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 перепливли 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. Виявилось, 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 шахраря.

Граф Люстіг, розкручуючи найбільшу аферу свого життя, збирався продати Ейфелеву вежу найвньому 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 крутіства 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 відчували, 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[5 - Ця байка відома лише з вільних переказів Бабрія. Її належність Езопові не доведена. Автор користувався вільним англійським перекладом.], 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 жажливо, 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 Керкіраєдналася 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 суперників – 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 роздратовали 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: Фукидід «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 повернути 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 марнослава? 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, – пожадливістю.

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 жакливим 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 відчути 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.

## 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. Учїться 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 слuzі заприятелювати зі слугою Меллона, і у вирішальний день слуга Меллона сказав слuzі 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. «Добридень, 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 бездоганним 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 ньюйорківця, 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.

Каутилья, індійський філософ, III ст. до н. е[6 - Насправді: IV—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.

Кінець ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию ([https://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=40102680&lfrom=362673004](https://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=40102680&lfrom=362673004)) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

notes

Український переклад Івана Світличного: [http://supermif.com/baiki/lafonten\\_baiki\\_2.html#1](http://supermif.com/baiki/lafonten_baiki_2.html#1).  
(Тут і далі прим. перекл.)

2

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=MiTzu-hsia&source=bl&ots=0yq39mKvOA&sig=4woZKCFroU1qZNITfw-81ZC0cpA&hl=uk&sa=X&ved=0ahUKewjY\\_sXd35HPAhWJQpoKHRMIDDoQ6AEIYTAN#v=onepage&q=MiTzu-hsia&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=0y9kAwAAQBAJ&pg=PA59&lpg=PA59&dq=MiTzu-hsia&source=bl&ots=0yq39mKvOA&sig=4woZKCFroU1qZNITfw-81ZC0cpA&hl=uk&sa=X&ved=0ahUKewjY_sXd35HPAhWJQpoKHRMIDDoQ6AEIYTAN#v=onepage&q=MiTzu-hsia&f=false)

3

Насправді Мата Харі народилася в Леувердені в Нідерландах.

4

«Лолу геть!»

5

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

6

Насправді: IV—III ст. до н. е.