



ВЛАДИМИР
ТАРАСОВ

технология
ЖИЗНИ

книга для героев

Эта книга о жизни, о том даре, которым мы распоряжаемся по-разному. Она адресована всем живущим в этом мире сейчас и тем, кто будет жить через тысячу лет. Но есть особая категория людей, для которых она предназначена в первую очередь. Это книга для героев. Для тех людей, которые хотят переделать свою страну или весь мир. И хотят это сделать, как им кажется, вполне бескорыстно.

- [Владимир Тарасов](#)
 -
 - [Предисловие автора](#)
 - [Глава первая](#)
 - [Глава вторая](#)
 - [Глава третья](#)
 - [Глава четвертая](#)
 - [ЗАКЛЮЧЕНИЕ](#)
-
-

Владимир Тарасов

Технология жизни. Книга для героев

Моим ученикам, хорошим и не очень, посвящаю эту книгу.

Предисловие автора

Вы держите в руках книгу, которая, возможно, изменит вашу жизнь. Подобно тому, как она изменила мою. Большинство мыслей, которые вы здесь найдете, принадлежат мне. Это как раз то новое, которое является хорошо забытым старым. Это основа человеческой цивилизации. Что касается меня, то я думаю, что человек мало изменился за последние две-три тысячи лет.

Эта книга не имеет никакого отношения к науке, а только к жизни. К этой жизни, которая каждому из нас была когда-то подарена. Поэтому здесь нет ссылок на авторов, чьи мысли я то дословно использую, то переиначиваю на свой лад. Словом, пропускаю через собственное сито, а уж что прошло, то прошло. И надеюсь, что авторы не будут в судебном порядке заявлять свои авторские претензии. Особенно, авторы древнекитайские.

И, последнее, что хотел бы сказать. Эта книга написана и интересна для любого из нас, живущих в этом мире как сейчас, так и через тысячу лет. Но есть и особая категория людей и немного. Эта книга для героев. Для тех людей, которые хотят переделать свою страну или весь мир. И хотят это сделать, как им кажется, вполне бескорыстно.

Ваш друг и невольный учитель, В.Тарасов

8 ноября 1990 г. Повей, Калифорния

Глава первая

ПУТЬ

*Сначала мы выбираем путь,
Потом он выбирает нас.*

Смысл всякой деятельности лежит вне ее пределов

Человек взял в руку стакан воды и сделал глоток.

Может быть, он хотел пить.

Может быть, хотел попробовать воду на вкус.

Может быть, хотел заснуть и не проснуться, но ушибся.

Мы ничего не можем знать об этом, если не знаем, что было до этого глотка, и что было после. Чтобы понять смысл деятельности, нужно выйти за ее пределы. Внутри нее мы можем понять только смысл ее отдельных частей.

Смысл всякой деятельности лежит вне ее пределов.

И смысл жизни — вне ее пределов. Внутри самой жизни мы ее смысл никак не обнаружим. Мы сможем понять смысл только наших отдельных дел и житейских событий.

Выходите за пределы жизни

Жили три брата.

Первый никогда не унывал. Если что-то и не получалось, убеждал себя, что это только к лучшему. Любой свой промах мог оправдать. Искренне верил в свое объяснение. И прожил жизнь не так уж плохо.

Второй ничего не делал зря. Если надо, он кое в чем себя и ограничивал: всегда думал о завтрашнем дне. Всегда верил, что завтра будет лучше, чем сегодня. И прожил жизнь не так уж плохо.

Третий всегда делал то, что требовалось. Любил соблюдать всякие правила и законы. Никогда ничего не нарушал. И прожил жизнь не так уж плохо.

Нам не очень понравились три брата, хотя все они получили неплохой результат. Нам не очень хочется заниматься самообманом, или жить постоянно убегающим завтрашним днем, или идти на поводу у других. Нам хочется чего-то такого, чтобы наша жизнь имела смысл сейчас, и в каждый момент.

Тогда надо выходить за пределы жизни.

Человек, который кормил обезьян

Человек, который кормил обезьян орехами, однажды сказал:

— Дорогие обезьяны! Орехов стало мало. Теперь я буду вам давать утром только три килограмма, а вечером четыре!

Обезьяны пришли в ярость.

— Ну, хорошо, хорошо! — рассмеялся человек, — Я вам буду давать утром четыре, а вечером три!

Обезьяны обрадовались.

Человек этот давно умер, но продолжает управлять нами.

Я не знаю его имени. Не знаю ничего, кроме этого поступка и неважно, как отношусь я к истории с обезьянами. Задевает она мое достоинство или нет. Но она управляет мной. Я уже не могу делать вид, что никогда не слышал о поступке этого человека и его чудесном результате. Он давно уже истлел, а еще продолжает управлять мной. А теперь — и вами. Потому что этим поступком он вышел за пределы своей жизни. Мы чувствуем величие этого человека.

Хотите знать, какая у него была любимая песня или как звали его жену? Я тоже хочу. Почему же мы не знаем о нем больше? Потому, что смысл его жизни свелся этому поступку. Нам жаль этого человека.

Мы чувствуем собственное величие, и нам жаль себя.

Куски нашей жизни толпятся, мешая один другому. Мы сами разрушаем то, что строили. Подобно человеку, потерявшему путь, уходящему и возвращающемуся.

Большую цель можно достигнуть

Мальчик заблудился в лесу.

Он не знал, что делать и куда идти. Начал даже плакать.

Но потом взял себя в руки, набрался храбрости, забрался на большое дерево и увидел свой путь. Где нам найти такое дерево, чтобы не плутать в жизни? Такое дерево есть. Это наша большая цель, но она должна быть действительно большой, как это дерево.

А значит, лежать за пределами жизни.

Большая цель — это цель, которую можно достичь. Но только после смерти. Маленькие цели можно достичь и при жизни.

Большая цель помогает увидеть свой путь. Мы его можем узнать сразу. Да вот же он, как я сразу не сообразил?!

Мы его узнаем сразу, если есть большая цель. Человек, имеющий большую цель, знает свой путь.

Человек, не имеющий большой цели, не знает свой путь. Это непутевый человек. Ведь он ставит только цели, достижимые при жизни.

Наметьте дату своей смерти

Человек написал дату своей смерти, не скоро она — эта дата. Потому что он должен быть вполне уверен, что не проживет дольше. Он боится ошибиться.

Это трагедия, когда большая цель достигается при жизни. Когда большая цель оказывается мелкой, а жизнь теряет смысл.

Хотим ли мы того, чего мы хотим?

Мы все время вдвоем. Я и дата смерти.

Человек, увидевший путь, не хозяин своей судьбы.

Теперь путь выбирает его.

Теперь путь диктует ему, что делать и чего не делать. Путь управляет им. Путь — великий менеджер.

Привести пример большой цели?

Тогда я должен взять за руку, повести с собой в лес и показать то большое дерево, на которое забрался мальчик.

Вы действительно хотите того, чего вы хотите?

Мы не знаем, кто стар и кто молод

Князь решил дать коню отдых и напоить его. И спустился к берегу реки, где старый рыбак ловил рыбу. Старику было восемьдесят лет.

Князь разговорился с ним и проговорил четыре часа. Потому что после каждого ответа рыбака хотелось спросить еще что-нибудь.

Князь сделал его первым министром. Тот управлял страной сорок лет, а потом умер.

Один юноша, который жил в другой стране и в другое время, был талантливым полководцем. Он стал полководцем, когда ему было семнадцать лет. Но он был слаб здоровьем и в девятнадцать лет умер.

Мы не знаем, кто стар и кто молод.

Старый рыбак был еще юношей во время той встречи на берегу, еще сорок лет ему предстояло управлять страной.

Юноша уже был глубоким стариком, когда он стал полководцем: ему оставалось жить всего два года.

Мы не знаем, кто стар и кто молод, пока человек жив. Мы можем наметить дату смерти очень нескоро и умереть молодым. А можем наметить ее пораньше и всю жизнь жить стариками.

Тот, кто выбрал дату смерти и знает путь, меняют свою предстоящую жизнь. Рядом стареют и уходят в прошлое друзья. Потом стареют и новые, более молодые друзья. Люди стареют и проходят мимо. Это грустно. Но жизнь не может состоять только из радостей и удач.

Радости неудачи

Эта история случается не так уж редко. Человек, возомнивший себя равным богам, ими же и наказан. Они лишили его неудач. Все у него стало получаться, все желания сбываться. Он сошел с ума и покончил с собой. Не думайте, что у вас было бы иначе.

Неудачи связывают нас с реальностью, не позволяя сойти с ума. Лишь у сумасшедшего их нет. И в каждой неудаче, в каждом несчастье есть что-то хорошее и полезное, как говорил один из братьев. Мы не знаем, что это на самом деле было, удача или неудача, пока не доживем до завтра, как говорил дугой брат. У того, кто выполняет все законы и правила, ни удач, ни неудач, быть не может, как говорил третий, поскольку не он эти правила и законы придумал. Даже если представить худшее из худших — все человечество вдруг погибнет — и то хорошо, что кому-то не придется на следующий день идти к зубному врачу, кому-то — на неприятный экзамен, а какие-то ужасные злодеи будут хотя бы таким образом, но наказаны.

И кто вообще знает, что для человека удача и что неудача? Только он сам. А мы можем узнать, только увидев его. Лишь по его лицу, его поведению мы догадаемся, что за событие случилось.

Удачное для него, радостное, или неудачное, грустное. А о нас узнают, лишь, когда увидят нашу реакцию, нашу мимику, наше поведение. А другие у них спросят: Ну и как он? Как

держится?

Но между моментом, когда мы получили известие, и моментом, когда первый человек увидел нашу реакцию, есть промежуток. Промежуток времени, иногда очень небольшой. Это — наш звездный час.

За это время мы можем или поддаться неудаче, снизить свой авторитет и ухудшить положение. Или увидеть и быстро развернуть успех тех, может быть и немногих положительных следствий, которые есть в любом событии. Словом, это наш звездный час. Это миг, когда мы можем повернуть ход событий, а то и свою судьбу в другую сторону.

Пока никто не увидел нашей первой реакции. Только до этого времени.

Крестьянин, у которого была лошадь

Крестьянин, у которого была лошадь, считался богатым человеком в своей деревне. Ему завидовали. Но когда его лошадь ушла в лес и не вернулась, ему перестали завидовать, а некоторые даже жалели его. Но когда его лошадь вернулась и привела с собой из леса ничейного коня, все снова стали ему завидовать, но когда его сын упал с этого коня и сломал ногу, некоторые перестали завидовать ему. Но когда началась война, и всех парней забрали в армию, а его сына не взяли, все снова стали завидовать ему.

Только сам крестьянин не печалился и не радовался. Он не умел этого делать, потому что не понимал, какой прок от печали и радости. Каждый из нас чего-то не понимает, не только этот крестьянин.

Каждый из нас иногда чувствует, что чувствует не то, что надо чувствовать.

Чашка выскочила из рук. Пытались ее подхватить. Почти удалось, да не подхватили. Все-таки разбилась. И в этот момент мы почувствовали легкую радость. Не надо больше пытаться подхватить. Все. От нас ничего больше уже не зависит. И огорчение есть в уме, и легкая радость в чувствах. Подсказка чувств о звездном часе. Эта легкая чувственная радостная подсказка сопровождает любую неудачу, любое горе.

Словно шарики в ящике, который трясут

В ящик насыпали шариков — деревянных и медных — одного размера. Закрыли крышку. Подождали, открыли. Как лежали они там вперемежку, так и лежат. Снова закрыли.

Стали трясти ящик. Хорошо потрясли. Открыли крышку и посмотрели. Наверху оказались, в основном, деревянные. А медные внизу. Шарик знает свой путь. Каждый шарик. Ужели мы их глупее?

Старый человек ехал в старом переполненном автобусе. Сдавили его люди со всех сторон, а ему пора выходить. Никак не протиснуться к выходу. Вздохнуть трудно, не то, что продвинуться. К счастью автобус тряхнуло несколько раз на плохой дороге. И человек смог продвинуться к выходу. Если жизнь трясет нас, мы можем продвинуться в ней. Если знаем, где выход.

Того, кто имеет большую цель, жизненные невзгоды не собьют с толку, а удачи и неудачи одинаково продвигают вперед. Какая разница, как именно трясут ящик? Какая разница, как именно тряхнет автобус?

Лишь бы что-то происходило.

Восемь ног паука

Мало иметь цель, надо уметь ее держать.

Ребенок просит поиграть с ним. Ужели отложить до тех пор, пока вырастет? Работу надо закончить, иначе материал придет в негодность. Да долг надо вернуть сегодня, срок настал, значит надо отправлять в путь. Мало ли дел у человека?! До цели ли тут?!

Артист в цирке несет чашечку кофе. Спотыкается, падает, кувырывается. Что уж там осталось от хрупкой чашечки?! Но вот он встал и показывает нам: и чашечка на блюдечке цела, и кофе не расплескалось. Это еще профессия. Он умеет это делать.

Надо уметь держать цель, как чашечку кофе, много разных событий да неудач. Но вот он поднялся, и вот он поднялся, и вот она цель. С ней все в порядке.

Восемь ног паука несут его маленькое тельце не в разные стороны! Кто знает путь, умеет держать и цель.

Учитель боевых петухов

К одному князю пришел учитель боевых петухов и предложил потренировать боевого петуха князя. Князь согласился.

Прошло десять дней.

— Ну, как, спросил князь, — мой петух готов к бою?!

— Нет, нет! Он слишком самонадеян и рвется драться. Его нельзя выпускать!

Прошло еще десять дней.

— Ну, а теперь?

— Нет, еще рано. Он очень нервный, на все реагирует. Его нельзя выпускать.

Прошло еще десять дней.

— А теперь?

— Рано еще. Сила и ярость переполняет его, прорывается наружу, и это заметно.

Прошло еще десять дней.

— Но а теперь-то готов?

— Теперь почти готов. Он подвижен и словно вырезан из дерева. На чужие крики не реагирует. Но другие петухи не хотят с ним драться и, едва завидев его, с криком убегают прочь.

Нет предела ступеням мастерства.

Кто видел подлинное мастерство, не будет восхищаться менее совершенной работой. Промолчит.

Знающий не говорит, говорящий не знает.

Это, понятно, и к нам всем относится.

Понимание выше знания.

Горизонтальная карьера

Что за радость петуху первой ступени быть назначенным главным петухом страны, если он видел подлинное мастерство?! Если он видел петуха четвертой ступени!

Но странно устроен человек. Карабкаясь по социальной лестнице вертикальной карьеры, он забывает о карьере горизонтальной. Путь к несчастью кажется привлекательным. Это звездочки

на погонах, дипломы и звания, должности и оклады. Это способ казаться успешным, значительным или счастливым.

Горизонтальная карьера — это ступени профессионального мастерства. Умение делать то, чего другие не умеют. Это знания и умения, которые внутри человека, которые нельзя так быстро отобрать, как можно снять звездочки с погон. Кто кому завидует — ясен ответ.

Но горизонтальная карьера видна только посвященным. Кто мастер, а кто подмастерье? Не так просто бывает в этом разобраться. Но и мастер, и подмастерье знают, кто из них кто.

Когда жизнь предоставляет выбор, какой шаг сделать? В горизонтальной карьере или вертикальной? Конечно, в горизонтальной. А понадобится вертикальная, надо брать ее просто, как яблоко с ветки. Если не получается, значит мастерство еще недостаточно, надо еще учиться, еще шагать по ступеням мастерства.

Лучше быть, чем казаться.

Лучше быть способным, чем быть.

Управляйте из любой точки

Каждый из нас управляет миром. Может быть, делает это плохо. Камень на дороге управляет повозкой.

Ребенок еще говорить не умеет, а уже управляет родителями. Собака управляет хозяином, а кошка — собакой.

Все управляют всеми.

Не стыдно управлять миром, стыдно делать это плохо.

Тот, кто имеет путь, постоянно учится управлять миром все лучше и лучше.

Его путь — его учитель. Путь — это великий менеджер. Конечно, легче управлять фабрикой или страной, если она вам подчинена. И другие люди обязаны вас слушаться. Но это — не обязательное условие для управления. Только — одно из возможных. Управлять любым объектом можно из любой географической или социальной позиции, из любой точки. Не получается — значит надо учиться.

Кто имеет путь, имеет и учителя.

Нельзя успешно идти по пути, не управляя другими хорошо. Нельзя хорошо управлять другими, не имея пути.

Когда зайца спросили:

— Ты просил себе подчиненного посильнее. Жаловался, что остальные твои помощники слишком слабые. Тут как раз медведь ищет работу!

— Нет, нет — ответил быстро заяц, — мы уже стали справляться, у нас все в порядке!

Без жалоб и просьб

Кто имеет путь, не жалуется и не просит.

Только предлагает.

Потому, что нет для него больше авторитета, нет больше защитника, чем его путь.

Если сильный просит у слабого — это не просьба, а предложение. Если сильный жалуется слабому — это не жалоба, а доверие. Того, кто жалуется, могут расспросить, заставить ответить на все вопросы. Как заставишь сильного?

Того, кто просит, можно обязать что-то сделать. Как обяжешь сильного?

Если и вам жалуются, а на ваши расспросы отвечают неохотно, а то и вовсе от расспросов уходят, то и вам не жалуются, а лишь предлагают. Если и вас просят, а ответного шага делать не хотят, то и вас не просят, а лишь предлагают сделать.

Тот, кто жалуется или просит, не имеет пути.

Кто жалуется, или просит, всегда слаб.

Кто жалуется или просит, может стать еще слабее.

Если жалобу или просьбу не удовлетворят. Он не готов к отказу.

Кто предлагает, к отказу готов. А если имеет путь, то после отказа становится еще сильнее.

Как и при согласии. Подобно шарикам в ящике, который трясут.

Можно быть, но не казаться. Можно казаться, но не быть. Можно казаться жалобщиком или просителем. Но нельзя быть им.

Сила и слабость

Сын спросил отца:

— В чем твоя сила, Отец? Целый день ты носишь на плечах огромные стволы деревьев, и трудно заметить, чтобы ты устал?

— Это так. А сила — в безразличии. Мне все равно, какое дерево я несусь; толстое или тонкое, длинное или короткое, тяжелое или легкое.

Да, это так. Сила — всегда в безразличии. В безразличии к любому препятствию, так как никакое из них не способно остановить человека на его пути.

Доказывающий неправ, правый не доказывает.

Доказывающий слаб. Логикой силу не заменишь. Сила воли и духа — субстанция, далекая от геометрии.

Доказывающий — всегда проситель, он просит, чтобы к его доказательствам отнеслись небезразлично.

Правый силен. Он знает, что он прав. И этого довольно. Его правота заметна. Она наполняет все пространство вокруг него, даже когда он молчит. Его взгляд убеждает больше всяких аргументов и останавливает поток слов.

Неважно, да или нет вы говорите, неважно, какие аргументы приводите, важно говорите вы да или нет от силы, или от слабости.

Можно сказать да от силы. Это значит, вы могли бы сказать и нет, но решили дать согласие. Можно сказать да от слабости. Это значит, что не в ваших силах отказать.

Можно сказать нет от силы. Это значит, что вы могли бы и дать согласие, но считаете нужным отказать.

Можно сказать нет от слабости. Это значит, что не в ваших силах дать согласие.

Тот, кто имеет путь, всегда прав. Правота — признак пути. Правота увеличивает и силу физическую. Не случайно раньше правота определялась в поединке, с оружием в руках.

Пути не пересекаются

Пути не пересекаются. Люди, имеющие путь, не могут помешать друг другу. Есть место для всех. Потому что путь — не сооружение и не плод фантазии. Он существует, пока существует человек. Его можно увидеть и узнать. Его можно утешиться, смутиться или обрадоваться. Но для каждого он только один. Не выбрать его — не значит, выбрать другой. Это значит — жить

без пути.

Сначала мы выбираем путь, потом путь выбирает нас. И шагу не можем иначе, чем по нему.

И подобно тому, как толпа интеллигентных людей способна неспеша пройти через узкие двери без конфликтов и напряжений, лишь испытывая удовольствие от взаимной изысканной вежливости, так и люди, имеющие путь, не могут помешать друг другу.

У того, кто имеет путь, времени всегда достаточно. Невежлив и неэтичен лишь раб момента, не имеющий в запасе вечности.

Взгляд из будущего всегда спокоен

Когда в Вэйском царстве освободилось место первого министра, он был сильно уязвлен, узнав о назначении другого сановника. Он пришел к более удачливому сановнику и сказал:

— Давай поговорим о наших заслугах, хорошо?!

— Давайте.

— У кого из полководцев в его армии солдаты и офицеры с радостью идут на смерть, у вас или у меня?

— У вас.

— Кто умеет управлять чиновниками, быть близким народу, наполнять сокровищницу государства, я или вы?

— Вы.

— Кто защищает страну так, что сильная вражеская армия и голову повернуть не смеет в нашу сторону, вы или я?

— Вы.

— В таком случае, если во всех отношениях я выше вас, почему же по положению вы выше меня.

— Могу и я задать вопрос? Когда государь малолетний, а государство неустойчиво, когда сановники не поддерживают его, а народ еще не доверяет ему, кому в таком случае доверить государство — вам или мне?

Он некоторое время молчал, а потом ответил:

— Вам.

— Вот поэтому-то я и нахожусь выше вас.

Возможно, другой человек из показной скромности и воздержался бы от последней реплики, но новый первый министр заботился не о минутном впечатлении, а определял простые и ясные отношения с бывшим соперником в будущем. Ведь взгляд из будущего всегда спокоен и ясен.

Любой перечень заслуг в прошлом не перевесит целесообразности в будущем.

Имеющий путь никогда не поступает потому что. Он всегда поступает для того что. Самое слабое для того что сильнее самого сильного потому что.

Путь сильнее человека

— А что ты можешь, — спросил человек.

— Все, ответил джин.

— Вот гуляет собак. Разогни собачий хвост!

Джин легко разогнул хвост, но тот снова загнулся крючком. Он снова разогнул его, и тот

снова загнулся. И джин понял, что он может не все.

Тогда мы и понимаем, что мы, собственно, можем, когда понимаем, чего мы именно не можем.

Собачий хвост имеет скромный путь и знает, каким ему следует быть. Поэтому он оказался сильнее джина. Хотя джин сильнее человека, а человек сильнее собаки.

Мы знаем, что легче просить за другого, чем за себя.

Легче заснуть спокойно, если кто-то обещал разбудить вовремя.

Легче настаивать на выполнении приказа другого, более авторитетного. Легче отказать, ссылаясь на какого другого. Много легче, если за нашей спиной кто-то другой, более сильный и авторитетный. Этот кто-то — наш путь.

Мы исполняем его волю и действуем от его имени.

Мы сильны, потому что он сильнее нас.

Мы умны, потому что он умнее нас.

Мы добры, потому что он щедрее нас.

Мы спокойны и решительны, потому что он всегда знает, что нам следует делать.

Наши слова полны правды и убедительности, потому что он дает нам свои слова.

Мы любимы другими, потому что он любит нас, осеняя своим теплом и силой.

Он — наш путь. Для каждого свой, единственный.

Нужны ли еще слова?

Глава вторая

ВЕЛИКИЙ МЕНЕДЖЕР

О великом менеджере известно только одно: что он есть.

Он придет и скажет

Предложение всем показалось заманчивым. Но он пришел и сказал:

— Ничего не получится.

И всем сразу стало ясно, что, конечно же, ничего не получится. Что и не могло получиться ни при каких обстоятельствах, и почему именно не получится. И что именно произойдет, если попытаться это все же осуществить.

Идея всем показалась нереальной. Но он пришел и сказал:

— А почему нет?!

И всем сразу стало ясно, что, конечно же, все может прекрасно получиться, и посыпались предложения, что и когда конкретно нужно сделать. Дело пошло.

Потом и эти немногие слова он стал экономить. Только посмотрит иронически или в согласии полуприкрывает глаза, и всем все становилось ясно: и в целом и в подробностях.

Его спросили:

— Почему так получается? Ведь, в конце концов, оказывается, что мы и так все знали сами.

Почему же мы так беспомощны?

— Не вы беспомощны, а я не совсем еще бесполезен. Вам нужна монархия, а не монарх.

Потом он тяжело заболел. И только изредка мог в течение нескольких лет что-то показывать глазами.

Когда он умер, дела разладились.

Идеальный руководитель

Это — как тяжело больной в доме. Любое его желание выполняется. Лишь бы не ошибиться, лишь бы правильно понять желание! Вот что движет всеми. О неисполнении желания безнравственно и думать!

Неопытный водитель тормозит автомобиль, и пассажиры чувствуют неудобство. Потому что в момент остановки он давит на педаль тормоза до конца. Опытный водитель тормозит так, что и чашки кофе не расплескает. Потому что в момент остановки он вообще не давит на тормоз. У этих водителей прямо противоположное положение ноги в момент остановки.

Ступени мастерства образуются сменой привычного на противоположное. Как горизонталь ступени сменяется вертикалью.

Неопытный руководитель сначала много думает над тем, какой приказ отдать. А уж после того, как отдаст, развивает кипучую деятельность, чтобы обеспечить его выполнение. Опытный — сперва создаст условия для выполнения всякого своего приказа. А уж потом и не отдаст его вовсе, а лишь выскажет пожелание. И не заботится о его выполнении. Ни его это дело, а других людей. Ему не о чем беспокоиться.

Идеальный руководитель — вообще бездействующий. Зачем отдавать приказы, если люди и

сами должны догадываться, что им делать. Зачем спрашивать, сделано ли, если не было землетрясения или новой мировой войны, которая возможно, и могла бы помешать выполнению?!

Потому что он непредсказуем. Трудно сказать, что произойдет, если нарушить его слово. Но что-нибудь совершенно ужасное. И мысль о невыполнении не додумать до конца, потому что стынет кровь от ужаса на середине мысли.

Он как мрак. Ничего в его планах разглядеть невозможно.

Он как гром. Никогда не угадать, куда ударит и кого поразит.

Он как огонь. Невозможно приблизиться. Тепло рядом, но невыносимо горячо, если пытаться стать еще ближе.

Он бездействующий. Как бездействует плывущий под стремительным парусом по сравнению с гребущим веслами.

Его любят и его боятся. Эти два самые сильные чувства идут за ним рука об руку.

Яблоко в траве

В траве лежало яблоко. Хорошее, лишь с одного боку пятнышко.

Учитель поднял яблоко и сказал:

— Есть две возможности. Можно его слегка обтереть и сразу есть. А можно достать ножик. Вырезать все сомнительные места, а потом уже есть. Но уже без брезгливости и опаски. И съесть удастся больше. Ведь в первом случае мы невольно оставляем сколько-то хорошего вокруг плохого. Правда, в первом случае мы можем начать есть сразу, а во втором — лишь после предварительной работы. Это две разные стратегии. Во всех делах. Во всех без исключения. Ничто на свете так не важно, как эта разница.

Он достал ножик, очистил яблоко и начал неторопливо есть.

— А нас угостите? — пошутили мы.

— Нет, — пошутил он, — Чтобы вы лучше запомнили!

И доел яблоко.

Он очень редко говорил нет, хотя хорошо умел это делать.

Твердое и пустое

Твердое — то, на что можно опереться, не провалишься. Это слова или цифры, которым можно верить. Человек, на которого можно положиться — не подведет. Автомобиль, который полностью исправен и заправлен бензином: в нужный момент и заведется, и поедет. Твердое — это и есть твердое.

Пустое — то, на что нельзя опереться — провалишься. Информация, которая может оказаться ложной или неполной, неточной. Солдат, который испугается и убежит. Друг, который пообещает и не сделает. Фабрика, которая портит материалы, не производя ничего пригодного. Пустое — это и есть пустое.

Надо отличать твердое от пустого.

Это самое важное из всех искусств.

Комбинация твердого и пустого дает пустое. А что она еще может дать?! Многие дела человеческие производятся впустую, потому что содержат что-нибудь пустое.

Маленького мальчика дедушка отдал чужим людям учить ремеслу. Но не делали они этого, и

еще очень плохо к нему относились. Когда мальчику стало совсем невмоготу, написал он дедушке письмо. Подробно и убедительно обрисовал свои беды, да вот адрес на конверте написал очень уж неконкретный: На деревню дедушке. Не дойдет письмо с таким адресом, напрасно будет ждать мальчик своего дедушку.

Содержание письма — это твердое. А вот адрес — пустое. В результате — пустое.

Мы бываем в положении этого мальчика чаще, чем наше самолюбие может в это поверить. Ведь если среди двадцати твердых элементов — действий — хоть одно оказалось пустым — все усилия пропали зря.

Отделение твердого от пустого подобно действию ножа, очищающего яблоко.

Запах яблок каждый раз напоминает об этом высшем из искусств — отделении пустого от твердого.

Обучение гарема

— Я прочитал все четырнадцать глав твоего трактата. Хороший трактат. Но теория — одно, а практика — другое! Не мог ли бы ты показать свое искусство на практике?!

— Могу.

— А какое тебе нужно для этого войско?

— Любое.

— Тогда возьми мой гарем.

Полководец построил женщин во дворе дворца, разбив их на два отряда по девяносто человек в каждом. Объяснил, где право, где лево и что такое кругом. Выбрал двух любимых наложниц князя и поставил их офицерами над отрядами:

— Я буду давать команду офицерам, а офицеры — солдатам, — и скомандовал налево!

Офицеры, смеясь, повторили команду, а солдаты ее не исполнили: кто повернулся налево, кто направо, а кто и вовсе сел на траву.

— Не получилось, — сказал полководец, и повторил свое объяснение.

Но и снова получилось то же самое.

— Снова не получилось, — сказал полководец, — Кто виноват? Я не виноват, я даже повторил свое объяснение. Солдаты виноваты? Нет, не виноваты.

Потому что офицеры отдавали команды таким образом, как будто имелось ввиду ее невыполнять. Виноваты офицеры. Отрубить им головы.

— Нет, нет, — сказал князь, — Достаточно. Я вижу, что ты хороший полководец!

— Нет, князь, — возразил полководец, — Если мы не отрубим им головы, про тебя будут говорить, что у тебя полководец, чьи приказы не выполняются.

Головы отрубили, полководец поставил других офицеров, и стало получаться.

— Вот князь. Это еще не очень хорошее войско, но я готов идти с ним и сражаться!

Но князь в досаде махнул рукой и ушел.

Теория — это, действительно, одно, а практика — другое.

Страх и бесстрашие

Страх — весьма важное чувство. Его нельзя игнорировать, им нельзя не пользоваться. Ведь его поместили в человека, для блага человека. Это хорошее полезное чувство, которое не только может унижить человека, низведя его до животного, но может и возвысить. Из страха бросить

ть на друга, могут и собственной жизнью пожертвовать. Не то главное, что человек боится, а то, чего именно он боится, за что именно он боится.

Почему у женщин начали получаться боевые упражнения? Может быть из страха? А почему полководец готов идти с этим войском и сражаться? Ведь с запуганным войском едва ли хорошо иметь дело. Здесь уже причина в бесстрашии. Солдаты не боятся, что полководец накажет их за чужую вину. Если виноват не солдат, а офицер, накажут офицера. Солдату нечего бояться, если он не виноват.

Это — бесстрашие. Ну, а если виноват? Конечно, накажут. Раз уж и офицера не пощадили. Сочетание страха и бесстрашия — основа армии.

Не страшен противник. Не страшен начальник, если выполняешь свой долг. Но страшно не выполнить долг. Тут уж прощения не жди.

Переход от страха к бесстрашию — граница резкая. Этой резкой границей очерчиваем долг, обязанности, приказ. Чтобы твердое отделить от пустого. Казнь офицеров произвела такое отделение.

Нельзя размазывать границу страха.

Нельзя размазывать и границы бесстрашия.

Всему свое место, имеющее точные границы.

Последний приказ полководца

Последний приказ полководца должен быть выполнен. Это старое, верное правило, которое спасло не одного князя от самого себя.

Какое искушение снять полководца с должности, чтобы отменить его неприятный приказ! Но какой смысл его снимать, если все равно все уже отданные им приказы придется выполнять! Снять-то можно, а не выполнить уже отданный приказ нельзя. Таково правило.

Нет правил более ценных, чем те, что защищают человека от самого себя.

Закон обратной силы не имеет. Так общество защищает себя от самого себя.

Изменение любых правил задним числом — визитная карточка коварства и слабости. Даже дети отказываются играть в такие игры.

Нет более верного способа потерять честь и доверие, как изменить договоренность задним числом к своей выгоде. Но нет и более быстрого и верного способа проверить порядочность партнера, как позволить ему сделать это. Такая проверка отделяет пустое от твердого и уберегает от большой беды.

Князь ее выдержал.

Полководец медлит

Полководец медлит, потому что не видит победы. Победа — важная передышка на пути. Ее надо разглядеть. Ее можно увидеть, разглядывая весь путь. Увидеть и узнать. Тут нужна неподвижность и разглядывание, а не суетливость и предприимчивость.

Принц оставался в столице, ожидая возвращения императора из похода. Друзья и даже малозначительные люди настойчиво советовали ему бежать, не дожидаясь возвращения императора. Бежать вместе с семьей, спасая свою жизнь. И предлагали помощь в бегстве. Но принц не понимал, чем он заслужил немилость. Совесть его была чиста, и до сих пор он был верной опорой императору. Он был в смятении, и сама жизнь стала для него невыносима от

непонимания происходящего. Сигналы множились, подтверждая грозящую ему опасность, но никак не прояснили происходящее. Ему сообщили, что путь морем для него уже отрезан, что медлить более нельзя. Гуляя с женой по парку, они лихорадочно перебирали все возможные причины и поводы случившегося и ничего не могли найти. И принц почувствовал, что он сходит с ума, привычная и понятная связь событий рушилась, с тихим шелестом превращаясь в кучу обломков поступков и связей.

Принц заперся в своем кабинете, сел в глубокое кресло и задумался на много часов. Простая мысль шевельнулась и стала расти, обретая силу и подтверждения. Все известные события легко и точно сложились в один рисунок, не оставляя никаких сомнений. Подобно сложенному из осколков блюду. Император здесь вообще не причем. Принца отнюдь не спасали, а хотели вынудить бежать. Он сразу успокоился и даже рассмеялся простоте решения. Затем бросился к жене поделиться радостью. Они вместе, смеясь, собирали еще раз разбитое блюдо, наслаждаясь тем, как хорошо и точно факты-осколки подходили друг к другу. Принц не бежал, бежали другие.

Нельзя разглядеть победу, не разглядывая ее. Не теряя на это разглядывание времени. Только на него и ни на что другое. Время бежит, ответственность растет. Ответственность давит все больше и больше, не оставляя другого, как только увидеть победу.

Понимание важнее знания.

Искушение алиби

Искушения и соблазны подстерегают всякого человека. Это не новость. Каждый имеет свой опыт противостояния. Испытание может войти в наш дом через двери — это страх, страсти и деньги.

Может войти через окна. Это честь, национальные и родительские чувства. Но может родиться прямо в нашем доме. Это алиби для самого себя.

Я сделал все, что мог. Вот его формула. Формула яда, которому так трудно найти противоядие.

Ничто так не мешает разглядыванию победы, как желание небездействовать в критический момент. Когда все вопиет: действуй! Но действовать в такую минуту — значит поддаться слабости перед испытанием алиби. Алиби: я действовал, я сделал все, что от меня зависело. Вот: я сделал то-то и то-то, не моя вина, что победы не случилось.

Что важнее: чтобы была победа или чтобы я не был виновен в поражении? Хорошо, когда эти тропинки не в разные стороны.

Когда именно действуя и обретаешь победу. Подобно тому, как, таская по полену, перетащишь всю кучу дров. А не таская — не перетащишь. А если эти тропинки — в разные стороны? А кто это знает? Кто это видит лучше вас? Сделаем вид, что они не расходятся, и будем таскать по бревнышку?!

Жестокий князь ввел новый вид казни: пытку медным шестом. Медный шест клали на высоте метра три над пылающими углями. Шест смазывали салом, чтобы был скользкий. Если жертва пройдет по шесту и не упадет в огонь — значит жива. Но все падали. И сгорали. Но они как бы сами были виноваты в своей неловкости. Много было различных казней. Но молодой князь соседнего государства прислал богатые дары с тем, чтобы эта казнь была бы все же отменена. Хотя она его народа не касалась, но оскорбляла своим существованием как человека.

Не проведя пустого и твердого разделения внутри себя, не отделив того, что от меня зависит, от того, что от меня не зависит нельзя быть искренним со своим путем.

Не зависит от меня лишь одно. Я не могу не идти по пути. Не ищите алиби. Не изображайте

управление, не развивайте кипучую деятельность по достижению победы. А управляйте и побеждайте.

Только путь вам судья.

Приблизься к оленю и не ошибешься

Хорошо стрелять в оленя из лука с далекой дистанции. Ни о чем не подозревает олень. Да вот беда: легко промахнется. Кто опасается промаха, старается подойти ближе.

Приблизься к оленю и не промахнешься.

Если говорят: у меня в сумке нечто, поэтому я прошу вас. То приблизиться к оленю — значит попросить показать это нечто. Если говорят: он уехал. То приблизиться к оленю — значит спросить: в котором часу и на чем. И дело не в недоверии. Многие проясняется и для самого отвечающего.

Люди обычно не умеют отличать пустое от твердого. Они ненамеренно могут вводить себя и вас в заблуждение. Вы спрашиваете: нет ли такого-то. Отвечают: нет, они все давно уже ушли. Вы подходите, трогаете ручку двери — не заперта. Заглядываете внутрь: вот он — тот, кто вам нужен. Извините, а мы и не заметили, что он остался. А извиняться надо за другое. За неумение отличать пустое от твердого.

Если что-то сломалось, откройте крышку, загляните внутрь. Если кого-то не нашли, поищите сами.

Если говорят, что что-то написано, прочитайте сами.

Если говорят, что вкусно, попробуйте.

Если пишут, что им не сделали, проверьте, может быть, сделали.

Не начинайте действовать по сигналу, чья достоверность не проверена. Все, что можете проверять сами, проверяйте сами.

Заходите. Открывайте. Заглядывайте. Приезжайте. Лично осматривайте. Сами пробуйте нажать. Трогайте рукой. Поднимайтесь на чердак. Заглядывайте под колеса. Убеждайтесь лично. Встречайтесь лично.

И вот тогда появится умение отличать пустое от твердого. Отличать, уже не трогая руками, а задавая точные вопросы. Сколько весило? Какой толщины? А за шкаф заглядывали? Чья подпись там была? Сколько экземпляров? Вопросы, на которые невозможно ответить, не приблизившись к оленю.

Сокращайте дистанцию всеми способами.

До тех пор, пока промах не станет невозможным.

Вы хотите посмотреть сами? Да, хочу!

Вас не интересует быть невиновным в ошибке, вам нужно, чтобы ее просто не было.

Милый олень, прости!

Выбирая путь, думай, кто по нему пойдет

Выбирая путь, думай, кто по нему пойдет.

Не посылай на проверку того, кто не умеет приблизиться к оленю. Не указывай короткую дорогу старушке, если там надо прыгать через канаву.

Не направляйте робкого на переговоры к наглomu.

Не сковывай подробными инструкциями человека сообразительного. Действия искусного

приносят выгоду, неискусного — опасность.

Лучший путь для рыбы и для птицы разный.

Нет размера обуви, наиболее подходящего для всех людей сразу. Для каждого свой путь.

Если человек не уверен, сомневается, не согласен или протестует — значит вы ему указали не его путь. Как быстро и удовлетворенно он успокаивается — стоит только указать ему на путь.

Приблизиться к человеку — значит знать его путь. Даже если он сам его не знает. Нет благодарнее, великодушнее и благороднее дела, чем дать увидеть человеку его путь!

Умение объяснить дорогу просто и незабываемо.

Умение разглядеть в глазах понимание и непонимание.

По глазам определять твердое от пустого.

Каждому встречному указывать его путь — величайшее из искусств!

Пути не пересекаются.

Как ребенка поднимают на руки, что бы он увидел.

Пути не пересекаются.

Управляй многими

Управляй многими, как управляешь немногими.

Искусство управления большим — армией, городом или страной — это искусство управлять большим как управляешь малым. Не смущаться, не теряться, не идти на поводу у событий и мнений. А увидеть в большом то малое, чем стоит управлять.

Голодными управлять легче, чем сытыми. Потому что голодные хотят хлеба. А что хотят сытые — сразу не скажешь.

Бедными управлять легче, чем богатыми. Бедным нужны деньги. А что нужно богатым — сразу не скажешь.

Одинаковыми людьми управлять легче, чем разными.

Людьми, имеющими общего врага, управлять легче, чем имеющими разных врагов.

Разделение большого на малое число частей его превращают в малое.

Соединением многих малых частей в немногие большие их превращают в немногие.

Проведением границ пустым и твердым превращают в большое управляемое немногое. Над каждым немногим ставят наместника. Вассала или помощника.

Пустым и твердым проводят границу, где вассал может обойтись без сюзерена, и где никак не может.

Плохо если он не в одном вопросе не может.

Плохо, если во всех вопросах может.

Плохо, если вассал не знает, где он может и не может. Плохо, если сюзерен не знает, где вассал может и где не может.

Плохо, если оба знают, но по-разному.

Хорошо, если эти пять плохо отсутствуют.

Тот, кто колет дрова неумело, бьет топором куда попадая, а то и вовсе поперек сучка. Тот, кто умеет, разбивает полено одним точным ударом.

Большое делят на малые части не как удобнее, а как оно лучше само делится. А если нет необходимости, то и не разделяют вовсе. Разделенное без нужды соединить бывает труднее, чем разделенное от нужды, когда нужда проходит.

Когда боятся, чтобы не порвалось, пробуют порвать. Когда боятся, чтобы не провалилось, пробуют надавить. Когда боятся, не погнется ли, пробуют согнуть.

Искусство делать людей одинаковыми расцветает на умении видеть их различными.

Простоту в многообразии вносит ясность пути, ясность этапов, ясность законов, ясность контроля, ясность наказаний и наград, ясность образцов для подражания.

Храбрый не наступает один

Храбрый не наступает один, трус не отступает один.

Один воин, не выдержав напряжения предстоящего боя, подбежал к вражеским позициям, отрубил две головы, и с ними вернулся. Но полководец распорядился к этим двум добавить и голову героя. Поскольку приказа о наступлении не было.

Эти три головы в ряд — символ запрета на наступление без приказа. Храбрый не наступает один. Нельзя поддерживать дисциплину, если храбрый будет наступать без приказа.

Вот сидят в окопе солдаты. С нетерпением ждут начала сражения. Храбрый поднялся и, не дожидаясь приказа, отправился в наступление. За ним другой, третий, и вся рота. Остался в окопе только трус. Он один дисциплинирован и ждет приказа. Но приказа нет, поскольку все уже и так ушли.

Как оценить поведение труса? Как дисциплинированность, и наградить! Или как трусость, и наказать? Если год прошел, а он все сидит и ждет приказа?

Если каждая вещь на своем месте, каждый человек там, где должен быть, и делает то, что должен делать — это порядок.

Если порядок нарушается, то можно сказать, кто нарушитель и что нарушил — это беспорядок.

Если порядок нарушен, но нельзя сказать, кто именно виноват и что именно он нарушил — это дезорганизация.

Дезорганизация страшнее беспорядка. При ней страх и бесстрашие меняются местами. Страшно соблюдать порядок. И нестрашно его нарушать. Вот что такое дезорганизация.

Когда трус отступает один, он производит беспорядок. Когда храбрый наступает один, он производит дезорганизацию.

Путь от дезорганизации к порядку лежит через беспорядок. Сперва превратить дезорганизацию в беспорядок. Затем наказать виновного в этом новом беспорядке. Вернуть картину мира, когда страшно нарушать порядок, и не страшно не нарушать.

Войско панически мечется во внезапном окружении. Никто не слушает командиров. Влетает командир на лошади. Кричит:

— Вот он — провокатор! Стой, не уйдешь!

И рубит пополам первого попавшегося. Все успокаиваются. Восстанавливается дисциплина и боеспособность. Потому что мгновенно вернулась картина мира. Все нашло быстрое объяснение.

Подобно тому, как нашел для себя и быстро успокоился принц. Только он нашел истинное объяснение, а генерал — правдоподобное на момент.

Не поддавайтесь обаянию храбрых, забегающих вперед, слишком понятливых, сверхинициативных. Иначе ждет дезорганизация.

Вот почему из двух кандидатов, одинаково пригодных к данной должности, выбирают более глупого. Умный пусть выполняет иную работу, требующую больше ума.

С первым ударом барабана

С первым ударом барабана боевой дух войск поднимается, со вторым ударом падает, а с третьим — и совсем исчезает.

Удары барабана зовут в атаку. Все поднимаются. Но если атака будет отменена, то дух войск упадет. Во второй раз они поднимутся в атаку без энтузиазма. А если будет снова отменена, то в третий раз могут и вовсе не подняться.

Готовясь к атаке, надо проверять до того, как поднять в нее войско, а не после.

Однажды полководец предупредил свое войско о ложном сигнале атаки. Услышав сигнал, и враг дал сигнал к атаке. Но войско нашего героя не двинулось с места. Отступил и противник, не желая боя на невыгодной местности. Снова дали ложный сигнал, и все повторилось сначала. При действительном наступлении противник был разбит, так как потерял боевой дух.

Отдача приказа — как пистолетный выстрел на старте. Все готовы начать. Все ждут. Ну! Ну! Выстрел! Должно быть немножко времени для этих ну, ну. За это время можно убедиться, что действительно ничего не упущено.

Этот маленький промежуток времени между полной готовностью и отдачей приказа, когда никто не понимает, почему вы еще медлите, когда все готовы, ваш звездный античас. Когда все можно загубить.

Нужно уметь держать паузу.

Когда все ясно и надо дать согласие, все ждут. Когда все ясно и можно вешать телефонную трубку. Когда все закончено, можно вставать и идти.

Всегда нужно держать контрольную паузу.

В течение этой паузы может случиться нечто важное. И уж конечно, проверена готовность к следующему шагу.

Чтобы быть уверенным, что не помнется шляпа между двумя чемоданами на полке, вы предпочитаете иметь пустое пространство между нею и чемоданами.

Пустое пространство и пустое время — важное средство контроля.

Запрещай говорить правду

Запрещай говорить правду по вопросам, о которых не спрашивал. Требуй говорить правду по вопросам, о которых спрашивают.

Когда говорят правду, о которой не просил — подобно тому наступлению без приказа.

Даже молчание может быть истолковано, как поощрение. Сегодня он говорит правду, о которой не спрашивают, завтра он дает советы по вопросу, которые его не касаются. А послезавтра оспаривает ваше мнение по любым вопросам.

Но иногда эта правда может быть полезной. Как быть?

Нужно изучить ее цену. Если вассал заботится об общем деле, а не переходит в наступление по расширению своих прав, он оставляет пустое пространство. То есть, сказав нештатную правду, тут же отступает, отчитываясь по порученным ему вопросам. Показывает: я помню свое место и преклоняю голову. Это отступление и образует пустое пространство. Он продвинулся в области ваших прав, но тут же отступил на свое место. Значит мотив — не расширение прав, а интересы дела. Если отступил не точно, оставив меньше пространства, чем должен был, значит — это борьба за расширение прав. Такую цену нельзя платить даже за полезную правду.

Требуйте говорить правду по вопросам, о которых спрашивают. Иначе вы получите вместо твердого — мину замедленного действия, то есть особый сорт твердого, как бы твердое.

Чтобы говорили правду, стимулирование должно быть отделено от нее. Нельзя хвалить, опираясь на слова того, кого хвалите.

Нельзя ругать, опираясь на слова того, кого хвалите. Нельзя врать, опираясь на слова того, кого ругаете. Можно лишь дружелюбно присоединиться к самопохвале или к самокритике человека. Подлинное санкционирование опирается на более прочную и более широкую основу: на дела человека, а не на его слова.

Отделение собственной реакции на правду и неправду, отделение во времени.

Сила в безразличии. В готовности без эмоций выслушать любую правду. Принять решение не тогда, когда оно возможно, а тогда когда оно уже потребуется. Принять из будущего, а не из прошлого. Не потому что, а для того что.

Сначала говорят, а потом делают

Человек прокладывает путь в новое, неизведанное сперва мыслью, потом словом, потом делом.

Он замыслил что-то хорошее, чего раньше не делал. Обдумывает замысел. На каком-то этапе ему хочется поделиться своим замыслом с кем-нибудь. Обсудить. Обсудить в целом, ну а также — и первый шаг.

Если к этому делу приступить, то с чего можно было бы начать? А уж если этот первый шаг выглядит реальным, то почему и не попробовать?! От слов к делу.

Он замыслил что-то плохое. Но воплощается это плохое в дело как и хорошее — не минуя стадию говорения, обсуждения. Вот здесь-то и легче всего человека остановить.

Если попустительствовать словам — перейдет и в дело. Это непременно случится, можно сказать, что от него уже и не зависит. Как если слегка начал скользить по льду под гору. Сам остановиться уже не может, но еще любой, стоящий прочно, может его придержать и удержать. А наберет скорость — попробуй, останови!

Обращаем внимание на слова. Особенно на шутки. Шуткой пробивает себе неправо дело дорогу. Ищет сопротивления. А если нет — идет дальше. Шутку останавливают шуткой.

Не хотите, чтобы делали, не позволяйте и говорить об этом.

План опаснее дела. Замысел опаснее плана. Обсуждение опаснее замысла. Слово опаснее обсуждения. Шутка опаснее слова. Взгляд опаснее шутки. Мимолетное отсутствие поддержки — опаснее взгляда.

Чем глубже дело запрягано — тем оно опаснее.

Два друга работали в саду

Два друга мотыжили землю. Вдруг мотыга одного из них ударилась о что-то твердое. Он поднял кусок золота и отбросил его как простую черепицу. Они продолжали работать дальше.

Два друга сидели в саду на циновках и читали книги. Вдруг мимо проехала повозка знатного вельможи. Один из них поднялся и посмотрел ей в след. Тогда другой отодвинул свою циновку в сторону и сказал:

— Вы мне больше не друг!

У них не было расхождения во взгляде на золото, на богатство. Они знают более высокие ценности. А вот что касается испытания славой и уважением в обществе — они оказались по разные стороны. Тот, кто отодвинул циновку, не стал дожидаться того года, дня и часа, когда его друг, не выдержав этого испытания, его предаст. Лучше разойтись сейчас.

Как если пища уже начала портиться, есть ее уже не хочется, а выбрасывать еще жалко.

Подождем, когда окончательно испортится, и не жалко будет выбрасывать? Это ли самая лучшая стратегия?

Вот почему не взгляд, не улыбка, не шутка, не слово не могут проходить бесследно. Можно сказать, что это чрезмерно высокие требования друг к другу. А можно сказать, что велика радость соответствия этим высоким требованиям. Радость, даваемая не каждому.

Радость сильных чувств, рожденных чистыми красками.

И я рад за тебя читатель, если жизнь твоя подарила понимание этих чистых цветов. Если же нет — не твоя вина.

Вообще же эта книга много добрее, чем кажется на первый взгляд.

Говори о том, что есть

Если я вас правильно понимаю, вы мне сейчас пытаетесь предложить взятку?

Простите, вы что — пытаетесь за мной ухаживать?

Похоже, между нами возникла легкая конфронтация и соотношение двое против троих, причем как раз третий не тверд в своей позиции?

Люди, которые произносят такие слова, резко поворачивают течение разговора в другую сторону, иногда поражая и известную неловкость. Умение сказать, что происходит на самом деле в этот момент и между этими людьми, сказать неотвратно и обезоруживающе — сильный ход.

Надо уметь это делать. Но этого не достаточно.

Надо уметь задавать такие вопросы не только другим, но и самому себе. Но и этого не достаточно.

Надо в любой момент времени пребывать в таком состоянии, что не один вопрос такого рода не может быть уместен, поскольку не откроет ничего нового.

Это и есть прямота.

Прямота проникает через многослойную оболочку другого человека, не нанося ему вреда, а делая его чище, честнее, откровеннее и великодушнее.

Не все приказы императора

Не все приказы императора надо выполнять.

Отправляя полководца в поход, император опустился на колени и поцеловал колесо колесницы полководца. Это означало, что теперь полководец сам будет решать, какие из приказов императора ему надлежит выполнять, а какие нет.

Далеко уйдет войско. Если полководец увидит, что выполнение приказа во вред армии или безопасности страны, он имеет право не выполнить приказ императора. Не может император все знать и все предусмотреть из столицы.

Один из вассалов опоздал со своим войском на поле боя, и полководец отдал приказ о казни. Провинившийся был хорошо знаком императору и решил просить его об отмене казни. Император внял просьбе и послал гонца в лагерь полководца с приказом отменить казнь. Но пока гонец скакал, провинившийся был уже казнен.

Полководец стоял возле своей палатки вместе с одним из офицеров, когда подскакал гонец и, остановив лошадь перед полководцем, протянул ему приказ. Полководец развернул, прочитал, свернул, протянул обратно гонцу и произнес:

— Не все приказы императора надо выполнять!

Затем обернулся к офицеру:

— А что у нас полагается тому, кто скачет на лошади по лагерю во весь опор?!

— Смертная казнь! — ответил офицер, — По лагерю на лошади можно передвигаться только шагом. Во избежание паники.

Гонец обеспокоился и стал объяснять, что он очень торопился, что император просил его поспешить, что речь идет о жизни человека.

— Хорошо, — сказал полководец, — мы тебя не казним. Не все приказы императора надо выполнять, но уважать императора надо! Мы вместо тебя казним ребенка!

И ребенок был казнен.

Мы не знаем, какой именно ребенок был казнен. Но это и не важно. Именно потому неважно, что ребенок. То есть невиновный. За вину гонца можно было казнить только невиновного.

Если бы казнили гонца, полководец был бы прав. Но это была бы как раз та правота, что написана на камне у автострады: «Он был прав, когда переходил улицу».

Император был бы несомненно недоволен, если бы вместо отмены одной казни добавилась и вторая. Это значит, что он при случае сместил бы полководца, и армию бы возглавил другой человек. Менее талантливый. Армия была бы разбита, страна захвачена. Вот к чему могла привести излишняя правота полководца. Гонца нельзя казнить.

Но если гонца не казнить, значит приказ о передвижении шагом может нарушаться. Со ссылкой на чрезвычайные обстоятельства, пожар или еще что-нибудь. Но если может не выполняться один приказ, то может и не выполняться и любой другой. Нарушение, беспорядок, дезорганизация. Казнь должна состояться.

Вот почему был казнен ребенок, и это единственное правильное решение. Не спешите негодовать.

Упаковка поступка

Эта история дошла до нас и управляет нами. Подобно другим историям. И до следующих поколений воинов. Передавалась она изустно. И могла быть искажена.

Мало изготовить хорошую красивую вещь. Надо ее упаковать, чтобы при доставке по адресу она не попортилась. Чтобы по дороге ее не выкрали. Как же не побеспокоиться об упаковке?!

То же и с поступком. Можно совершить поступок. А лишь поступок подлинно задает ценность. Без поступков нет и ценностей. Надо еще упаковать поступок. Чтобы он передавался изустно правильно. Или хотя бы самое главное в нем.

Полководец совершил сразу два поступка. Они связаны между собой и помогают друг другу.

Полководец не сказал гонцу: ты, братец, опоздал! Мог сказать, поскольку казнь провинившегося вассала уже состоялась. Ведь можно сказать: опоздал. А можно сказать: поторопились казнить! Сказать про опоздание — это сказать: рано мне император вручил столь большую власть, видите, я поторопился, и казнил человека, чью казнь отменил бы, если бы гонец прибыл пораньше!

Полководец распорядился казнить ребенка, так как если бы казнили любого взрослого, пусть даже действительно невинного, молва обязательно добавила бы этому взрослому его собственную вину. В лучшем случае полководцу бы приписали ошибку, перепутывание виновности двух людей. Поэтому ребенок здесь является частью упаковки. Прежде чем сделать поступок, думайте о его упаковке. Такие раздумья могут изменить и содержание самого поступка. Сделать его чище и яснее.

Поступок должен быть чистым и ясным.

Казнь ребенка

Здесь во весь рост встает вопрос о моральности предлагаемых технологий. И мало было бы сказать: я не одобряю казни ребенка!

И пойти дальше. Из песни слова не выкинешь. Как же быть с ребенком, если благополучие армии, а значит, безопасность страны, а значит и безопасность этого же самого ребенка связана с его казнью? Что скажет человек высокоморальный? Чья казнь, конечно, недопустима. А как же с армией? Не знаю, я не военный! А нужна ли стране армия? Ну, наверное, нужна. А как должен поступать полководец? Не знаю, я не военный. А если он с вами советуется, что вы посоветуете? Мне трудно судить, я не военный! Ну, хорошо, не казним мы вашего ребенка! Будь что будет! Но если армия развалится и страна погибнет — эти многие смерти будут на вашей совести! А я то причем?! Это не мой бизнес! Я не! во!енн!ный! Поговорили.

Смысл разговора мы видим. Вы делайте, а я буду вас осуждать. От высокоморальности до полной аморальности один шаг.

Мы хорошо помним этот вопрос: если на чашу весов положить все счастье мира с одной стороны, и одну невинно пролитую слезинку одного ребенка — с другой стороны, — то что вы выберете? О, все счастье мира не стоит невинно пролитой слезинки!

Ну а как расшифруем счастье мира?! Ну, хотя бы скажем, что при его отсутствии один из многих невинно убиенных детей тоже окажется? На одной чаше жизнь одного ребенка, на другой — слезинка другого? Или и сейчас скажем, что жизнь одного ребенка не стоит слезинки другого?

На этом умозрительном пути нет успеха.

Мы сказали, что тот, кто имеет путь, всегда прав. Это так. И то, и другое возможно, если путь — путь добра. И это тоже так.

Мы начинали слова о пути, как о пути к дому. Пути к себе. И ничего не изменилось с тех пор. Пути иначе, чем пути добра быть не может. Но мы не настаиваем на этом слове — добро. Слово добро смутно и многозначно отражает путь. Путь можно увидеть, а добро нет. Добро состоит из поступков, которые подсказывает нам путь.

И, окажись мы в трудном положении, не умозрительном, а реальном, путь укажет нам, что делать.

Наказание невинного

Наказание невинного — вещь более широкая, чем только наказание ребенка. Новые возможности открываются с наказанием невинного взрослого. Потому что взрослый имеет свое понимание: быть или не быть ему наказанным. Мы знаем случай, когда взрослый и невинный принял наказание за других, и наказанием этим была смертная казнь на кресте.

Но в наказании невинного два слова. Не только невиновный, но и наказание. А что есть наказание? Это кажется простым, но не так уж просто. То, что для одного — наказание, для другого — награда.

Так для террориста — революционера смерть на эшафоте может быть не наказанием, а самой высшей наградой. Сохранение же жизни — самым позорным наказанием.

К счастью, вопрос о наказании не столь запутан, как казалось фразой выше.

Наказание — это всегда удаление. Удаление от. От чего, близость к чему есть счастье. Другое дело, что этот центр притяжения, в котором видится счастье, для каждого разный. Для революционера — присутствие в центре истории его партии или революции. Для скупого — в неограниченном богатстве. Поэтому, наказывая, мы можем не наказывать. А не наказывая — наказывать. То же, конечно, относится и к поощрениям. Поощрение — движение к центру, наказание от центра.

Ваш друг попросил почитать эту книгу, а за ее прочтение протянул вам рубль. Едва ли его действие вы оцените как поощрение. Вы подверглись резкой критике в правительственной газете и не один, а в компании приличных и очень авторитетных людей. Едва ли вы это будете рассматривать как наказание.

Вспомним, что говорилось о радости неудачи.

Отметим также, что движение от центра может быть и добровольным с целью самонаказания или с целью наказания центра.

Имеющий путь не может быть наказан. Наказаний для него просто не существует. Наказание не имеющих путь.

Не завоевав сердце нельзя наказывать

Не завоевав сердце нельзя наказывать, а, завоевав сердце, нельзя не наказывать. Если сердце не завоевано, значит вы не входите в центр притяжения подчиненных вам лиц. Приближение к вам для них не ценно. Удаление от вас — не печально. И если вы все же выносите наказание, то это обнаруживает, что вы плохо понимаете происходящее вокруг вас, неадекватно воспринимаете ситуацию. Это только наносит ущерб вашему авторитету. Поскольку непростительно для руководителя. А простительно лишь для безнадёжного новичка.

Не завоевав сердце можно наказывать лишь в случае, если нарушение было не против законов, установленных вами, а против законов, установленных высшими предшественниками и ныне действующими. Но и здесь есть риск, если и ваши предшественники не имели авторитета и не были центром притяжения. И в этом случае, когда вы наказываете по прежним законам, должна быть мера. При чрезмерном наказании оно выглядит как месть слабого человека.

Лучший способ реакции на нарушение при незавоеванном сердце — реакция силы, реакция безразличия: да, я вижу, что вы нарушаете, и к этому вопросу мы, несомненно, вернемся, недели через две, может быть, у вас и есть свои резоны для нарушения, но мы вернемся к этому позже. И уж, конечно, в этой интонации не может быть ни добродушного оттенка — ах, баловник, ну погодите, уж доберусь до вас! Ни злобного — я злопамятен, берегись!

Только безразличие машины, которая, когда основательно разберется, то может и наказывать, а может, что менее вероятно, даже и простить.

Завоевав сердце нельзя не наказывать. Если не наказывать, подчиненный движимый естественным желанием приближения к центру притяжения забудет о мере. Он потеряет главное качество подчиненного — готовность выполнить приказ, еще ничего не зная о его содержании. Не наказываемый подчиненный будет стремиться выполнять лишь те приказы, которые способствуют его продвижению в центр, и уклонятся от невыполнения иных. Тем самым, порождая порядок, при котором и иные подчиненные будут рыться в ваших приказах, как в товарах в дешевом магазине, выбирая наиболее для себя подходящие для выполнения. Наказан лишь тот, кто почувствовал себя наказанным, а не тот, кого наказали.

Награждай и наказывай, не обманывай и не прощай.

Награждается и наказывается не человек, а его деяние. Можно не любить награждаемого, можно любить наказываемого, но нельзя изменять решений.

Каждый человек не похож на других. Каждый человек имеет свой мир. Мир со своими собственными законами. Мир, где он единственный себе судья. Судья высший и окончательный. И где он — главный подсудимый. И судья этот, в большинстве случаев довольно добр к подсудимому. Даже если и недобр, то уж во всяком случае, имеет достаточно времени, чтобы досконально вникнуть в малейшие детали и нюансы. Даже выражение лица или интонация, движение глаз или легкий запах — вещественное доказательство для него. Даже если прошло много лет. Стоит только начать награждать или наказывать человека, а не его деяния, как тот час этот высший судья возьмет дело этого человека на пересмотр. А вам может даже и не сообщить о его результатах. И мы никогда не выиграем конкуренции с этим судьей в тщательности рассмотрения дела.

Желая дать обещание о награде мы думаем не только о том, какой награды заслуживает это деяние, но и о том, сможем ли мы, действительно, сдержать обещание даже в том случае, если другие люди будут против. Те люди, от которых тоже зависит решение вопроса.

Что касается прощения.

Полководец рубил голову своему другу за проступок. Рубил и плакал.

Рубил и плакал! Вот нужная формула! И рубить надо. Нельзя не рубить, если поступок того требует. И плакать надо провинившемуся. Сочувствие и наказание. Любой родитель, наказывая свое дитя, ему сочувствует.

Судья никогда не прощает. Суд и помилование — процесс, оказывает плохую услугу вам, кто их смешивает.

Уж если так хотите простить провинившегося — кто простит вас за него.

Поднебесная не стоит того

Поднебесная не стоит того, чтобы иметь ее одну. Легко разделить с помощниками маленькую выгоду. Трудно разделить большую. Но даже если удалось получить его в награду: не стоит того, чтобы оставить его только себе, не поделившись с теми, кто помогал его получить.

Вам очень нужно, чтобы вам оказали помощь в каком-то вопросе. Вы об этом говорите, и это показываете своим помощникам. Они принимают вашу просьбу всерьез — а как же иначе! И дело двигается.

Но по мере того, как приближается положительный результат, иные уже заботы как бы одолевают вас. Уже выигрыш в этом важном ранее для вас деле становится как бы не столь важным. Иной подчиненный и спросит: Что? Это уже не нужно вам? Что вы, нужно, конечно нужно! — без сильного энтузиазма заверяете вы. Вот и дело сделано. Но какая уж тут награда, если дело, когда оно уже сделано, не так уж и важно?! Раз дело не важно, так и заслуга ваших помощников не велика. Можно не награждать. Можно. Но на что вы будете рассчитывать в следующий раз?

Стоя перед началом сражения вместе со своим полководцем князь спросил его:

— За кем будет победа?

— За нами, конечно! Наш противник умный человек, но жадный. Когда приходит пора

награждать, его печать запропастился куда-нибудь, то оказывать новую. Они не будут за него умирать!

Но не только жадность может быть помехой. Кто не чувствовал, что иногда легче никого не наградить, чем награждением вызвать раздоры. Ведь справедливое распределение вознаграждения с точки зрения одного — несправедливо в глазах другого. На всех не угодишь. И даже ход — разделите сами! — может вызвать неудовольствие и раздражение, поскольку от него выигрывают наименее скромные.

Но делиться нужно.

Дели отряды для грабежа

Дели отряды для грабежа, чтобы не было беспорядков. Если на разграбление отдается город, то его районы должны быть заранее разделены между различными отрядами армии. Так же поступает руководитель каждого отряда со своим районом.

Грабеж — способ вознаградить войско и дать ему разрядку.

Война — дело жестокое. И не к грабежу, конечно, мы призываем. А к тому, чтобы обратить внимание на важный способ распределения награды.

Никто точно не знает, какую добычу можно получить в результате грабежа того или иного района. Конечно, есть районы богаче и беднее, есть такие, где можно встретить жестокое сопротивление. Все это может быть учтено при разделе территории. Ну а дальше — как повезет. Зависит результат ограбления и от смелости и бойцовских качеств грабителей — воинов. То есть, от тех качеств воинов, которые нужны не только для грабежа, но и для военных батальев.

Тем самым награда распределяется между воинами армии-победительницы относительно справедливо: в какой-то мере от раздела полководцем, в какой-то мере от бойцовских качеств награждаемых и в какой-то мере — просто от везения. И тут обид не будет.

Представим, что грабители просто и честно свезли все награбленное в одну огромную кучу, и полководец стал бы теперь делить добычу сам. Тут уж обид было бы много больше. Как бы он не старался быть справедливым!

Таким образом награждают бизнесом. Разделяют районы или клиентуру, или направления бизнеса. И каждый награждает себя сам. И тут размер награды зависит от первоначального раздела, деловых качеств награждаемых и простого везения.

Можно награждать и возрастанием доли участия — акциями.

Но тут результат, в основном, зависит все же от первоначального раздела, причин для недовольства руководителем больше.

Снижаем уровень недовольства тогда, когда награждаемые плохо представляют размер чужого вознаграждения, а знают только о своем. Отрицательный оттенок здесь в том, что что-то сознательно скрывается от каждого из награждаемых, что снижает общий уровень доверия руководителю. Высшей же формой награды является награда знаниями и информацией. Неравенство в распределении знаний менее всего служит недовольству, поскольку явная несправедливость легко выправляется сообщением дополнительных сведений потерпевшему. В то же время умение хорошо распорядиться знаниями зависит от награждаемого, и ему некому особенно жаловаться, если другие сумели воспользоваться такими же знаниями лучше, чем он.

Знания передаются по ступенькам. Как награда дается следующая ступень. И знания эти хорошо помогают получить новые материальные, денежные или другие осязаемые возможности. Кто лучше работал, тот лучше и реализует новые знания. Это и есть высшая справедливость и вознаграждение.

Награждайте знаниями.

Прощание с человеком

Мы любим подчиненного, помощника и заботимся о нем. Мы учим его, награждаем и наказываем. Мы помним, что не все приказы императора надо выполнять, и что последний приказ полководца должен быть выполнен. Поэтому, если поручаем что-нибудь подчиненному, то в этом отношении — он выше нас. Теперь мы — у него в подчинении: говори, чем тебе помочь — я все могу, для тебя сделаю, можешь не слушать моих советов, я не обижусь, я полностью в твоём распоряжении, я твой слуга! Но, за результат я с тебя строго спрошу! Ты один несешь за него ответственность!

Если мы уже что-то поручили подчиненному — подымаем его над собой. Словно ребенка — высоко на руках. Что он может увидеть оттуда? Свой путь.

Путь — всегда путь добра. Добро не может быть таковым, если кому-то недоступно. И путь доступен всем. Подчиненный нам не слуга, а пока не равный. Неравный до тех пор, пока не увидел свой путь. И если он чувствует, то, касаясь наших дел и забот, он прозревает все больше и больше, он доверяет нам свою судьбу. Но чем лучше мы им руководим, тем быстрее он нас покинет. Потому что увидит путь.

И приходит минута расставания. Он не видит ее и не ощущает. Как мать смотрит на сына и чувствует, что скоро-скоро он выпорхнет из родительского гнезда. Есть такой день, когда она впервые это почувствует. Может на миг его смутит светлая грусть в глазах матери, такая беспричинная.

Так и наше прощание. Оно только для нас. Мы-то чувствуем, что вот-вот с нашей же помощью он увидит свой путь. Мы крадем его сами у себя. Но не в силах изменить что-нибудь. Нас волочет собственный путь, заставляя менять людей. Не допускает он для нас вечных подчиненных, вечных помощников, вечных неравных нам.

Грустно.

Здесь было всегда несколько приемов, с помощью которых великий менеджер управляет мною. А я передаю их другим. Конечно, он управляет мною, не употребляя язык, фразы и истории. Но кто из нас не знает, что есть люди, с которыми интереснее молчать, чем со многими говорить.

Знающий не говорит, говорящий не знает.

И я молчу недостаточно, потому, что знаю недостаточно. Прости, великий менеджер!

Глава третья

ЧЕЛОВЕК — АРМИЯ

Причина войны в незнании ее результата.

Война — путь обмана

Война — путь обмана, обман — путь войны.

Нельзя успешно вести войны, не обманывая противника. Каждая из сторон надеется получить иной результат войны, чем думает об этом противник. Трудно себе представить войну, если бы обе стороны твердо знали, чем она кончится. И их представление о ее результате точно совпало бы. Положим, очевидный результат в том, что в одной армии будет убита половина солдат, а в другой — одна треть. Так отчего же не убить без всякой войны именно тех солдат, которым суждено погибнуть, и не установить новую границу между странами там, где она прошла бы в результате войны? Тогда обе стороны хотя бы сэкономяли время, боеприпасы, которые взорвались бы и никого не убили, и питание на солдат, которым и так суждено погибнуть? От такой договоренности обе стороны выиграли бы.

Следующий шаг. А почему не договориться убить солдат не столько, а немножко поменьше — с обеих сторон? И так далее. Так мы приходим к мысли о разоружении и уничтожении части оружия.

Что же мешает таким договоренностям? Надежда обмануть противника. Ведь он не знает, какой у нас есть умный план! Ну а его планы мы как-нибудь разгадаем или шпионов пошлем. Самонадеянность одной или обеих сторон была бы очень понятна, если бы мы забыли о том приятном времени, когда такая самонадеянность уже проявилась, но еще не развенчана ходом событий. Это удовольствие сравнимо с кутежом человека, получившего деньги в кредит и отгоняющего на время мысль о времени, когда придется эти деньги возвращать: что-нибудь придумаю! На этот кредит можно получить на время власть в своей стране, а когда она уже вяжется в войну, — кто ж будет в такой час эту власть отбирать?! А там и война все спишет. Свои простят, объединенные ненавистью к противнику. Не догадываются, кто в действительности виноват. Уж если и не удастся обмануть противника, то хоть своих удастся!

Любая война — это война и против своего народа, а как же иначе. Любая война требует обмана. Война без обмана — простая мясорубка.

Но и имеющий путь ведет войны.

Обман — путь войны

Нельзя обманывать кого-нибудь, не рискуя ввязаться с ним в войну.

Милый обман может вызвать милую войну.

Шутливый обман — шутливую войну.

Молчаливый обман — молчаливую войну.

Готовя обман — готовься к войне.

Тот, кто вас обманывает, может и воевать с вами или не на вашей стороне.

Никогда не вынуждайте обманывать вас. Это одно из самых распространенных

преступлений против собственной личности.

Неискренность с собой приводит к самообману.

Самообман к принуждению других обманывать вас.

Война — к страданиям и неподготовленной смерти.

Неискренность с собой — наркотик, которого хочется больше и больше, это война против себя на истощение. Сплав зависти, самоуважения, неуверенности, самодовольства, отчаяния и озлобленности, и что там есть еще. Это отсутствие пути. Страх большой удел, ненавистное преклонение перед имеющими путь.

Имеющий путь не обманывает первым.

Имеющий путь удерживает других от обмана.

И всегда искренен с собой.

Ведь это — начало начал.

Кто будет взбираться на дерево, чтобы увидеть путь, если не скажет себе, что заблудился?

Заблудился — значит заблудился сам. Даже если тебя завели в лес с завязанными глазами и бросили. Это я управляю миром, но управляю недостаточно хорошо. Вот и потерял направление. Я заблудился. Сам. А кто же еще?!

Моя ошибка. Моя неудача. Моя радость неудачи. Мой звездный час. Мой счастливый шанс. Мой путь.

Технология обмана

Когда близко — покажи, что далека.

Когда есть — покажи, что нет.

Когда силен — покажи, что слаб.

Когда не хочешь — покажи, что хочешь.

Когда показываешь, покажи, что не показываешь все это. Технология обмана есть последовательная перемена местами твердого и пустого. Два юноши — два друга играли в военные игры и оба были талантливо в военном деле. Взрослее стали они. И у одного появилась зависть к успехам другого. Он сказал князю, что, не смотря на дружбу, считает долгом сообщить, что друг его замыслил перейти на сторону врагов. Улик все же было недостаточно, и князь пощадил оклеветанного, лишь приказал отрубить ему ноги, что бы не смог бежать к врагам. Но к врагам вскоре бежал не он, а клеветник, что в жизни всегда и случается. Князь предложил оставшемуся место полководца, но тот не принял предложение. Он считал, что над его солдатами будут посмеиваться, если у них будет безногий полководец. Но, фактически, руководил войсками.

Конечно друзья все годы, пока их снова не свела военная судьба, держали друг друга в памяти и поле зрения, продолжая молчаливый диалог и соперничество. Но свела в момент, невыгодный для праведника, когда соотношение численности войск было несоизмеримо. И он вместе со своим немногочисленным войском бежал. А более удачливый соперник преследовал его, стараясь не упустить столь удобный случай поставить точку в вопросе о том, кто же более талантлив.

Примерное представление по численности войска давало число пепелищ от костров, разжигаемых убегающей армией на стоянках. И наш безногий герой приказал своей армии потерпеть и разжигать каждый день костров вдвое меньше, чем предыдущий. Армия убежавшего таяла на глазах преследователя, который именно так и судил о ее численности. Он увлекся ее погоней и вместе со своим небольшим отрядом...

Тут рукопись обрывается, но мы можем догадаться о том, что произошло.

Два обмана, но как они отличны.

Первый, связанный с клеветой на друга привел к бегству от князя, поскольку в расчеты обманщика никак не входило, что князь оставит соперника в живых. А жить рядом с живым свидетелем невыносимо. В первоначальный план никак не входило стать противником князя, напротив, было желание стать его полководцем. В итоге — пришлось покинуть родину и воевать против нее. Имеющий путь так никогда не поступит. Вот что значит — обмануть перовым.

Второй обман — обман справедливого возмездия — основан на самообмане самонадеянного противника. Это — праведный обман, не основанный на клевете.

Не имеющий пути, не способен отличать твердое от пустого, поскольку не умеет различать этого в себе самом.

История первого обмана

Зачем князь поверил первому обману? Не до конца, но поверил.

Как наш судья, неуверенный, что именно обвиняемый является убийцей, приговаривает его, на всякий случай, к десяти годам, а не к смертной казни!

Какой трудный вопрос! Конечно, есть люди — плохие актеры, — которым первый обман дается с таким трудом, что труд этот заметен всякому, а обман тотчас открывается. Но есть и хорошие актеры.

Но из семечка клена и вырастет клен. Что же еще!

Тот друг, что отодвинул свою циновку, сумел разглядеть что за семечко было.

Князь шагом ехал мимо лесной поляны, когда увидел свежую могилу и женщину возле нее, что обмахивала землю на могиле веером. Князь заинтересовался, и она ответила:

— Мой муж умер. А я обещала ему, что не взгляну на другого, пока земля на его могиле не высохнет!

Такое толкование показалось князю забавным и, вернувшись домой, он рассказал о встрече жене. Жена не рассмеялась, а принялась бранить эту женщину уж слишком сильно. И эта чрезмерность заставила князя задуматься. Он усомнился в добродетельности жены и решил подвергнуть ее испытанию.

Испытание было успешным. Жена не выдержала проверки, поддалась подстроенному соблазну, а затем, устыдившись мужа, повесилась.

Мы видим то, чего трудно не заметить.

Чрезмерное негодование жены вызвало подозрение. Чрезмерность может быть обманом, а может быть самообманом. А с него начинается обман.

И другое. Подвергая когда-то проверке, мы можем повредить этого человека. Проверка успешна, когда проверяемый не знает, что его проверяют. Проверка уже содержит обман. Кто кого здесь обманул первый. Тот, кого проверяли, или тот, кто проверил?

Тот, кто устраивает проверки, будет обманут.

Военное искусство

Военное искусство — это искусство удара твердого по пустому. Как камнем по яйцу. Не может не быть успеха.

Твердое обтвердое — только искры летят. Обе стороны несут большие потери. Кровавый

вариант разоружения. Ударить твердым по пустому — вот подлинное искусство. Не стремиться быть сильнее врага. А искать, где враг слабее вас.

Пусть у него сто тысяч солдат, а у меня сто. Но пусть мои сто окружают его сто тысяч и одержат победу. Победа эта меня усилит, а его ослабит. А в искусстве быть сильнее противника в нужный момент и в нужном месте. Пусть против меня выдвигают пять обвинений, а не одно. Я выберу самое слабое из пяти и его опровергну. Тем самым поставлю под сомнение и остальные четыре.

Разбив самый слабый из аргументов, выбив самого слабого противника, мы усиливаем свои позиции, приближаем себя к победе.

Сперва нападают на самого слабого.

Любая победа должна быть легкой, иначе она уже и не победа. Для этого искусный в военном деле сначала пашет, а лишь затем сражается. Обеспечивает прочный тыл и достаточные запасы. Уклоняясь от сражения пока сил недостаточно.

Лучший способ выиграть войну — вообще не вести ее.

Лучший способ разбить армию врага — это сохранить ее в целости. Лучший способ уничтожить врага — это сделать его другом.

Пока враг жив — не поздно указать ему путь. Имеющий путь не может быть врагом. Пути не пересекаются.

Подлинная дружба — дружба одиноких, имеющих свой путь. Такие друзья никогда не соперничают и не предают друг друга. Как не могут соперничать великий артист с великим стеклодувом, или кто там еще.

Но умение указать другому путь — тончайшее из искусств! Это может быть большой целью. Так это сложно. Величайшее из искусств!

Если не удастся указать путь, сделать противника другом, следует разрушить его планы. Изменить его представления о возможных последствиях войны. Чтобы он отказался от самой мысли о ней!

Если не удастся разбить замыслы, надо разбить его союзы. Увидев, что союзники покидают его, что он ошибся, он, если и не откажется от намерения, то отложит его исполнение до уяснения ситуации.

Если война неизбежна, нужно перенести заботу на армию противника.

Искусный в военном деле любит врага и заботится о нем.

Падающий мельничный жернов

Самый младший приемный сын в большой семье всегда почитал старших. Безукоризненно выполнял свой сыновий долг и обязанности самого младшего. Часто ставили его в пример, что раздражало его старших братьев. Часто возникало у них желание побить его, но мешало одно его качество. Когда действительно требовалась его помощь, он был тут как тут. Но когда хотели его побить — никак не могли разыскать по всему дому, пока злость не проходила. Этим своим качеством он довел своих старших братьев до изнеможения, и решили они его погубить.

Они велели ему копать глубокий колодец во дворе. А сами заготовили тяжелый мельничный жернов. Когда колодец стал достаточно глубок, и он копался на самом дне, они подкатали жернов и сбросили вниз.

Но дело в том, что, постоянно ухаживая за старшими братьями, он так хорошо их изучил, что когда копал колодец, он прокопал вбок маленькую ямку. И когда жернов летел вниз, он спрятался туда. Братья на радостях, что разделались с живым, надоевшим образцом соблюдения

долга, выпили лишнего. Когда на следующее утро, когда у них от выпитого вина раскалывалась голова, он был тут как тут с кувшином холодной воды и полотенцем.

Слава его, образцово выполнявшего сыновий долг, была так велика, что жители сделали его своим князем. Кстати он просил об отмене пытки медным шестом.

Кто искренне любит своего врага и заботится о нем, знает его, и делает себя непобедимым.

Нельзя заведомо победить любого противника, но можно сделать себя непобедимым.

Покажи врагу дорогу к жизни

Правительственные войска окружили в горах шайку разбойников. Разбойников было много, они хорошо вооружены, и провианта у них было предостаточно. Правительственные войска несли большие потери, но ничего не могли поделаться. Тогда обратились к одному очень старому полководцу за советом.

Он расспросил о характере окружения, убедился, что там и мышь не проскочит, и сказал:

— Конечно, они будут сопротивляться до последнего. Вы отняли у них дорогу к жизни. Им ничего не остается, как стоять насмерть!

Покажи врагу дорогу к жизни! Приоткрой невзначай проход в неприметном месте. Их много и они разные. Есть и раскаявшиеся, и насильно забранные в шайку. Есть и просто трусы. Они побегут. И одного почтового чиновника хватит, чтобы повязать их всех!

Так и сделали. Разбойники были схвачены, доставлены в столицу и казнены.

Думай не только о том, как будет хорошо, если ты победишь. Но о том, как именно противник будет побежден. Что значит для него поражение, и по какой дороге он к нему пойдет. Эта дорога для него должна быть удобна, комфортна или, в худшем случае, приемлема на каждом этапе. Идеально, это ковровая дорожка с чашкой кофе на конце.

Если противник в отчаянии и не мыслит себе никакой иной технологии, кроме борьбы, его трудно победить. Показать ему технологию поражения — вот задача. Мало настаивать на том, чтобы человек признал, что сказал правду. Надо сделать такое признание приемлемым для него. Помочь ему сохранить лицо. Позволить и при проигрыше сохранить самоуважение и надежду на уважение других.

Если кто-то сказал нет, прежде чем настаивать на изменении ответа, надо позаботиться о том, чтобы сообщить какие-нибудь дополнительные обстоятельства. Чтобы он мог сказать: так это другое дело, что же вы раньше не говорили! Иначе и захочет изменить свое мнение, да неудобно будет.

Забота о противнике предполагает отчетливое представление о всех этапах его поражения. О том, чтобы каждый был как бы не хуже предыдущего, а все вместе вели к поражению. Догоняя убегающего вооруженного противника нельзя преследовать его слишком напористо. Иначе обернется, и будет стоять насмерть.

Нельзя и улыбкой показать, что победа уже за вами. Иначе спохватится: я еще не сказал да! Я еще никакого согласия не давал! И придется начинать все сначала, только будет теперь труднее.

Обсуждайте с ним обстоятельства будущей, после его поражения, жизни, отойдя так далеко от настоящего момента в будущее, чтобы он был согласен вести такое обсуждение.

Взгляд из будущего подготавливает настоящее.

Борьба за прошлое, настоящее и будущее

Борьба на войне трудна.

Наиболее бесцельна борьба за прошлое. Предельный ее случай — месть. Мечь — это попытка изменить прошлое. Но его не изменишь. Можно изменить лишь в своем воображении. Поэтому месть — скрытая форма сумасшествия. Склонный к мести противник не может быть в здравом уме и в других вопросах. Все решения «потому что» — слабая форма мести. Мести не обязательно людям. Может быть, вещам, животным, погоде. Маленький ребенок, лишенный еще здравого смысла и дети дальше может сослаться на месть как на причину, даже в случае, когда эта месть последовала ранее отмщаемого поступка: чего он меня толкнул! А толкнул-то потом, после твоего удара! И как трудно объяснить малому ребенку изъясн в его агрессивной логике, так трудно бывает и удержать взрослого от мести. От желания повлиять на прошлое.

Человек, не имеющий пути, так или иначе, реже или чаще, не в лад со временем. Как не в ладу со временем бывает ребенок. Самая жизнь — способ уложения отпущенного на нее времени. И то, что для него сперва, а что потом, и делает человека человеком, таким как он есть.

Борьба за настоящее — самый кровавый вид борьбы. Конфронтация тут наибольшая: Отдай сейчас же! Отпусти! Стой! Немедленно отвечай!

Накаляются страсти. Это твердое на твердое. Искры и потери. Потные тела и взъерошенные волосы. Или, или. Искусный воин ее избегает как бездарную. И постоянно ставит противника в положение, когда бороться за настоящее уже поздно. Борьба за будущее — единственный вид борьбы, достойный искусного. Борьбу за настоящее он может начать с одной целью — зафиксировать капитуляцию противника. Мы, конечно, не говорим об обманных ходах. В качестве таковых может выступать и показательная борьба за настоящее или прошлое.

Противник готов оборонять высоту и отбить атаку. Эта атака и была бы борьбой за настоящее. Но если совершен успешный обход, то противник может поспешно оставить эту высоту без всякого боя. Правильное ведение борьбы за будущее избавляет от борьбы за настоящее.

Кто хочет прямого столкновения — подталкивает к борьбе за настоящее: нет, пусть он тебе сейчас ответит! Не отпускай! Кто хочет конфликт уладить, переводит борьбу за будущее: ну хорошо, а потом что ты будешь с этим делать? Ему же и отдашь! Пусть забирает, посмотрим, как он потом обратится к нам с какой-нибудь просьбой. Кто хочет вывести человека из себя, лишит его здравого рассудка, поминает о прошлом: как он тебя при всех!

Но борьба за будущее не должна закрывать противнику возможности увидеть путь, а приближать его к видению пути. Никогда не делайте из противника еще большего противника. Опять-таки речь не идет об обманных ходах, без которых войны не бывает.

Получить выгоду — удача

Получить выгоду — удача, бороться за выгоду — опасность.

Получить выгоду, получить ее без борьбы — вот задача. Борьба за выгоду — самая, самая крайняя мера. В идеале — никогда не следует за нее бороться.

Если выгодная высота не занята еще противником — большая удача, ее следует занять. Но если она уже занята — пытаться ее отобрать у противника — крайняя мера, почти наверняка ведущая к излишним жертвам. Велика разница между этими двумя случаями.

Если ставить автомобиль на место, на которое до вас никто особенно не претендовал, и это место удобно для ежедневного использования, то вам повезло. Но если это место раньше также систематически занимал автомобиль вашего соседа или коллеги, могут возникнуть известные напряжения.

Если какая-то выгода не может быть получена без борьбы, то лучше отказаться от нее, с тем, чтобы искать другую, еще не занятую противником. Если же отказ от нее невозможен ввиду ее слишком высокой значимости для вашей позиции, то и борьбу за нее следует вести, руководствуясь тем же самым принципом: получить выгоду — удача, бороться за нее — опасность.

Это значит, что движение к выгоде должно быть разбито на ряд промежуточных выгод, выбранных таким образом, что каждая из них еще не занята противником. Если какие-либо из этих промежуточных выгод все же недоступны без борьбы, то следует сделать еще более мелкое разделение. Посмотрим, например, как некоторые мастера этого дела пристраиваются в очередь, в которой не стояли. Как ходят рядом с тем местом в очереди, в которое хотят вклиниться. Как становятся параллельно очереди, как бы не придавая значения точности расположения в ней. Никого не толкая, ни с кем не конфликтуя, получают выгоду, которая прежде была уже занята. Это то, что называется — тянуть одеяло на себя. Не сдергивая с другого, но пользуясь каждым случаем улучшения своей позиции.

В войне это означает, что вместо одного удара твердого по пустому, когда такое невозможно, следует серия мелких ударов в различных направлениях, но каждый из которых все же является ударом твердого по пустому и ни один — твердого по твердому. Это война с нулевыми потерями. Воин, готовясь к единоборству с очень сильным противником и опасаясь поражения, попросил черепаху:

Дай мне силу твоего панциря, чтобы я мог ему противостоять!

На что черепаха ответила:

— Лучше я дам тебе скорость вырвавшегося на свободу зайца, тогда и более сильный противник ничего с тобой не сможет поделать!

И правда, что стоит сила одного против скорости другого!? Его противник умер от черной ярости, не сумев ни разу даже коснуться нашего воина.

Наращивайте не силу, а подвижность и точность.

Располагайся на выгодной местности

Выгодная местность — это когда у вас за спиной гора, а у противника за спиной болото или река, или иные неудобства, отвлекающие его внимание. Ему в гору наступать трудно, а вам обороняться легко. Можно катить камни или устроить запруду. Ему обороняться трудно, нет возможности для маневра, все время надо опасаться не ступить в опасное место. Если еще и ваша сторона горы освещена солнцем — совсем хорошо — меньше болезней среди ваших воинов. Располагаться надо на выгодной местности. А если противник уже занял выгодную позицию, то лучше не сражаться, а подождать другого случая и других условий.

Гора может быть не всегда из камня. Она может быть из денег. Тогда вы имеете значительное финансовое преимущество перед конкурентом. Она может быть из законов. Закон на вашей стороне. Наступая, вы действуете во исполнение закона. А противник, наступая — закон нарушает. Гора может быть и из вашей профессиональной компетентности. А у противника за спиной может оказаться болото — область, где он не обладает профессиональными знаниями и вынужден будет признать свою несостоятельность.

Задача маневрирования — передвигаться каждый раз таким образом, чтобы в случае столкновения с противником за вами всегда ощущалась гора. Та или иная.

Если противник находится на выгодной местности и провоцирует вас на конфликт — воздержитесь. Сгладьте шуткой. Принесите извинения. Помолчите. А то и уступите. Выберите

другой случай, когда у вас за спиной будет гора. Разделяйте причину сражения и сражение во времени. Хорошо, если между этими событиями всегда будет пустой промежуток времени. Чтобы не помять шляпу, помните?! Выбирайте местность для сражения. Не доверяйтесь обстоятельствам.

Освещение солнцем иногда может означать ясность вашего преимущества. Можно быть по закону правым, но правым сложно, не очевидно.

Тогда та гора, которую вы считали преимуществом, может обернуться для вас не горой, а ровным местом, а то и болотом. Конечно, можно и нужно маневрировать и во время сражения. Но гораздо выгоднее и эффективнее маневром изменять поле боя.

Если поле боя и кажется подходящим, но оно выбрано противником, лучше его заменить, чем пасть жертвой собственной самонадеянности.

Удерживай вредом

Удерживай вредом, а двигай выгодой.

Если удерживать выгодой — плохо получится. Удерживать выгодой значит обежать выгоду, если человек не переменит свое мнение, не изменит позицию. С подозрением человек отнесется к предлагаемой выгоде.

Вы попросили что-то у человека, и он вам отказал. Если вы попросите его подтвердить свой отказ, он, пожалуй, и подтвердит. Но вы попросите его подтвердить и в том случае, если его спросит, действительно ли он вам отказал, другой человек. И пообещаете за такое подтверждение какую-нибудь выгоду, он, пожалуй, задумается. Это ему не понравится, ему покажется, что его пытаются удерживать на его позиции выгодой. Ему захочется оставить все же за собой свободу действий, в том числе возможность не подтвердить свой отказ вам. Не подтверждение отказа — это еще не согласие, но начало пути к нему! Лучший способ удерживать человека на месте, на его позиции, указывая ему на вред покидания позиции, на опасность первого же шага: осторожно, окрашено! Не шевелитесь, а то разобьете! Куда вы, там сейчас такое творится!

А двигать человека лучше выгодой. Вы взяли его за руку и мягко говорите: пойдете со мной, пожалуйста! В большинстве случаев даже незнакомый человек, ничего не понимая, все же сделает несколько шагов за вами. А если вы, напротив, будете его толкать и говорить, уйдите, пожалуйста, здесь нельзя стоять! Первое его движение будет сопротивлением вам. Именно поэтому люди, к сожалению, восприимчивы к взятке. Но ненавидят шантаж и стараются до последней возможности ему не поддаваться.

Различного рода военные ловушки построены на этих соображениях. Если противник показывает вам выгоду, значит хочет, чтобы вы двигались в ее направлении. Если угрожает, значит хочет, чтобы вы оставались на месте.

Но лучшая из выгод — возможность увидеть путь. Человек может бросить все и двигаться к этой выгоде, превратясь в скромного ученика. Остающимся на месте могут принести выгоду, но уже не эту.

Будьте хозяином, не гостем

Будь хозяином, не гостем. Хозяин тот, кто может разрешить войти, а может и не разрешить. Кто может расспросить гостя. Кто не нуждается в местных проводниках в своем доме. Кто имеет

запасы еды и провизии, запас оружия. Кто имел отдых до встречи с гостем.

Гость тот, кто должен просить разрешения войти. А если войдет не спросясь, может встретить самый разный прием. Кто плохо знает этот дом и нуждается в местном проводнике. Кто имеет только такие запасы, которые захватил с собой. Кто проделал большой путь, нуждается в отдыхе. Кто вынужден отвечать на расспросы хозяина, если не хочет с ним поссориться.

Будь хозяином, а не гостем.

Я не иду, а ко мне идут.

Я отдохнул, жду уставших.

Я сыт и жду голодных.

За мной гора знания местности и условий, за ними болото незнания.

У меня выгода, а им предстоит за нее бороться.

Выбирая время и место встречи, стремятся оказаться, по возможности в роли хозяина: я нужен ему, а не он мне — пусть ко мне и придет!

А если он мне нужен: хорошо, я к вам подъеду, когда вам удобно?

Равные встречаются чаще на нейтральной территории. Другое дело, если нет даже легкого конфликта, даже легкой конкуренции интересов, тогда не играет роли, где встречаться.

Но гость не только тот, кто приходит. Гость и тот, по чьей инициативе была встреча. Случается, долго не встречаются, так как никто не хочет быть инициатором встречи, хотя потребность в ней у всех сторон есть. Также гость тот, кто первым поднял какую-то новую тему. Тот, кому она предлагается, может начать расспрашивать, а, расспросив, отказаться ее обсуждать, сославшись на что-нибудь. Гость всегда рискует. Сперва он вынужден ответить на все вопросы, а потом хозяин может дать ему от ворот поворот. А сообщенную информацию обратно не заберешь! Чтобы снизить степень риска выбирают посредников. Лишь после того, как хозяин даст посреднику согласие обсуждать с гостем интересующие того вопросы, встреча состоится. Или посредник прямо обсуждает, кто в какой роли, в каком качестве будет принимать участие во встрече. И если согласие достигается, то и встреча откладывается.

Опытный гость предпочитает поменяться с хозяином местами. Даже если встреча была по его инициативе, может спросить: вы, наверное, догадываетесь, почему я хотел с вами встретиться? И если хозяин начинает проявлять догадливость, он мгновенно превратится в гостя. Потому что бывший гость, став хозяином, может начать расспрашивать: а почему вы так думаете? Кто вам об этом сказал? Чего же вы сами ко мне не пришли? И другое.

Быть хозяином — не только внешняя позиция, но и внутренняя.

Это искусство, передвигаясь в географическом и социальном пространстве, все время занимать еще не занятую выгоду — роль хозяина.

Выходи вторым, приходи первым

Враг не должен видеть твоей формы, в которой ты отправился в поход. И солдаты твои не знают, куда идут, не знают, сколько их, и кто идет рядом.

Враг не знает твоей формы, знает только ту, в которой ты уже победил. Выходи вторым, приходи первым. Первый, кто вышел, обнаруживает свою форму. Вторым может выбрать форму, увидев форму первого, узнав направление движения, численность, состав вооружений и обозов.

Выходи только тогда, когда уже нельзя не выходить. Сообщай своим что-либо о походе только тогда, когда нельзя уже не сообщать. Перед походом отмени все пропуска, перекрой все входы-выходы. Если солдаты нуждаются в разъяснениях и объяснениях, в знании куда и зачем

идут — армия не готова к походу. Радость выполнить любой приказ командира — здоровье армии.

Когда город союзников окружил вражеское войско, полководец подошел со своей небольшой армией и разбил лагерь неподалеку от окруженного города. Неприятель обеспокоился, станет ли полководец помогать своим союзникам, и заслал в лагерь шпиона. Полководец велел шпиона хорошо покормить, одарить подарками, показать ему лагерь и отпустить. Тот, вернувшись, доложил, что полководец не собирается выступить на помощь городу, а укрепляет свой лагерь и зарывает повозки по ступицы в землю. Военноначальник неприятеля обрадовался, но до конца все же не успокоился.

Полководец созвал офицеров и сказал:

— Тот, кто подаст мне какой-нибудь совет, будет казнен!

Неприятель начал наступление. Он обстреливал город тяжелыми камнями, сыпалась черепица с крыш. Вот-вот рухнут стены!

Один офицер не выдержал и сказал:

— Если мы сейчас не выйдем на помощь, город падет!

Ему отрубили голову.

И только тут неприятель окончательно уверился, что помощи городу не будет, и без всякой опаски бросил все силы на его штурм. И только тогда полководец бросил свои войска и ударил в спину неприятеля.

Офицер, которому отрубили голову, дал свой совет именно в тот момент, который неприятель счел последним, и после которого решил наступать без оглядки на войска, которые у него в тылу. Здесь видно, выйти вторым, не такое уже простое дело и может требовать отменной выдержки. Но тогда-то и достигим результат.

Удлиняй свой путь, выходи вторым, приходи первым. Короткий путь один, длинных путей много. Удлиняя путь можно следовать принципу получения незанятой выгоды.

Сколь часто, первый в каком-либо деле прокладывает путь в неизведанное, несет большие затраты и потери, делает ошибки и наживает врагов. А второй не спешит, готовится, а затем, опираясь на опыт первого, но, не имея его издержек, первым приходит к финишу, к выгоде.

Если не можешь выйти вторым, не доверяй второму. Удлиняй путь и приходи первым на промежуточную выгоду.

Не ищи выгоды за сто ли

Не ищи выгоды за сто ли. Будь это город, после сражения или колодец. Сто ли — большая дистанция. Из каждых десяти солдат дойдет только один. Армия ослабнет в десять раз и станет легкой добычей для противника. Что толку, что раньше она была сильной, если теперь она растянулась по всему пути, а ее авангард разбит!

Если выгода за пятьдесят ли, уже лучше: из каждых десяти солдат дойдут пятеро. Понятно, что нужно искать промежуточные выгоды и одерживать промежуточные победы. Но что делать, если нет промежуточных выгод и нельзя задерживаться в пути?!

Раздели солдат на отряды по их выносливости, и задай разным отрядам разный темп движения. Тогда самый сильный отряд в одну десятую армии придет к цели первым. Он может вступить в бой и хорошо сражаться, зная, что через час подойдет еще такой же численности отряд и такой же степени свежести-усталости. А через час — еще, и еще. Нет дезорганизации, есть порядок, тогда можно сражаться и побеждать.

Если даем работнику задание и срок нереальный, невыполнимый в один день, он знает, что

все равно не успеет и делает работу в три дня. А если дадим срок трудный, но все-таки реальный — два дня, то он в них и уложится.

Нельзя украшать жизнь не только в отчетах, но и в планах. Нереальный план сразу бросает нас в дезорганизацию, минуя даже беспорядок.

Пришел новый молодой руководитель. У него новые интересные мысли, энергия и обаятельный юмор. С ним хочется работать и идти к тем далеким горизонтам, куда проникает его взгляд. Люди работают не только в рабочее время, но и сверх того. Все полны энтузиазма. Коллеги рядом подсмеиваются. Но разве им дано понять? Работа идет очень успешно. Но дел оказывается все больше и больше. Уже на юмор время не остается. А коллеги из соседних отделов стали менее приветливы. Руководители соседних служб откровенно недоброжелательны. Чужой успех не всегда радует.

Один из ребят сказал: сегодня я не могу задержаться, у меня неотложное дело! И еще один, тот кто ходит на курсы. Их можно понять! Жаль, конечно. Когда договорились выйти поработать в субботу, этих двоих решили не звать. Им, действительно некогда. Зачем ставить в неловкое положение?

Того, кто учится на курсах, спросили: а что это ваши делали в прошлую субботу? Субботу? Разве? Так тебе ничего не говорят! Ваш шеф хочет на ваших плечах в рай въехать! Да я шучу, шучу!

Втроем пили кофе. С тем, у кого жена взбунтовалась, и он тоже не смог работать сверх рабочего дня. Ну, как там у наших дела? Да вроде все хорошо. Молодцы! Конечно, есть, как говорится, недостатки, где-то и отрыв от реальности, но: молодцы!

Когда расходились по домам, молодой руководитель сказал: нашей троице может и не стоит об этом говорить. Что-то они много с соседним отделом общаются!

На совещании у очень главного руководителя обсуждали работу наших энтузиастов. В их полное отсутствие. Все руководители служб чернили отсутствующих, хотя и без конкретных фактов. Правда, один из руководителей сказал: Нет, отчего же?

Там есть трезвые головы, способные объективно смотреть на вещи!

Без иллюзий и авантюры! Взять хотя бы того, что ходит на курсы.

Очень здравый человек. И хороший специалист! Все закивали: да, да! Надо его поддержать! Идея не такая плохая, да их руководитель не туда ведет, голову людям морочит!

Тому, кто ходит на курсы, предложили повышение, новые помещения, оклады, и часть людей перешла к нему. Все дело расстроилось. Руководитель остался со своим обаятельным юмором и несколькими преданными ему пока людьми. Говорят, затевает какое-то новое дело.

Он искал выгоды за сто ли.

Других ошибок у него не было. Но и этой было достаточно.

Помести своих солдат в местность смерти

Местность смерти — положение, в котором можно или победить, или умереть. Это местность или положение, где нет дороги к жизни. Или она не видна.

Чтобы сломить сопротивление врага, надо показать ему дорогу к жизни. А чтобы ваши солдаты стали непобедимыми, надо отнять у них дорогу к жизни. Поместить их в местность смерти.

Полководец трижды высаживался на вражеский берег со своим войском, но вынужден был уходить на своих кораблях обратно. В четвертый раз, высаживаясь, он отдал приказ сжечь корабли. И враг в панике бежал, поняв, что на этот раз высадка была окончательной. Он

поместил своих солдат в местность смерти.

Менее удачливый полководец перед сражением на реке на всякий случай приказал подготовить к спуску на воду лодочки, на тот невероятный случай, если его явно превосходящая противника армия, все же потерпит поражение. И она тут же его потерпела: солдаты поторопились воспользоваться лодочками.

Помещение в местность смерти — это наложение ответственностью, не должен участвовать как ее причина. Поместить в местность смерти — это не значит напугать расстрелом в случае отступления. Полководец не угрожает казнью, а приказывает телами лошадей завалить все проходы в скалах. Убивать своих солдат полководец не будет. Их будет с неизбежностью убивать враг, если они будут плохо сражаться.

Если вы говорите, что надо закончить работу к полудню и это очень важно — это может быть стимулом. Но если вы говорите об этом, что при неготовности работы вы ровно в полдень уедите без нее, а ее можно будет выбросить за ненадобностью — стимул будет больше.

Поместить подчиненного в местность смерти — значит создать ему положение, при котором он может либо выполнить работу, либо не выполнить. Он не может выполнить ее лучше или хуже, полностью или не полностью. Только да или нет!

Когда руководитель вынужден выбирать между двумя решениями различных специалистов в вопросе, в котором он сам не разбирается и не знает, кому из специалистов верить, он должен поместить их в местность смерти. Это значит, поставить вопрос таким образом чтобы один из них сказал: нет, эту задачу решить невозможно! А другой сказал: а я решу! Тогда руководитель может делать выбор между ними, но хотя из их человеческих качеств: самонадеянности или осторожности, верности слову и запальчивости. А в этом руководитель разбирается. Если какая-то обязанность очень важна, надо поместить исполняющего в местность смерти. Это значит, освободить его от всех других обязанностей, оставив ему только эту одну. Один человек — одна обязанность. Один человек — одна задача. Тогда он не сможет, не выполнив ее, сослаться на то, как много он выполнил по другим обязанностям или задачам.

Нельзя часовому поручать в свободное время от появления врагов рубить дрова.

Помещая подчиненного в местность смерти, мы поднимаем его над собой. Теперь от нас ничего не зависит! Все зависит только от него. И, если он с задачей не справится, то произойдет то-то и то-то, что он сам прекрасно понимает. Теперь он вполне нагружен ответственностью. Но должна быть и мера. Местность смерти — это не попытка медным шестом. Шанс должен быть.

Не бойтесь помещать своих солдат в местность смерти. Только так и формируется настоящее войско.

Стрела, не имеющая силы

Стрела, не имеющая силы, не пробьет даже тонкий шелк.

Стрела очень опасна. Но если отойти достаточно далеко, то полет стрелы и ладонью можно остановить.

И царапины не появится.

Все дело в расстоянии. Важно отойти достаточно далеко. Полководец защищает себя расстоянием. Он не находится в первых рядах и стрелы до него не долетают. Если он слишком храбр, его убьют. Мужество воина, не боящегося смерти и готовности к ней недостаточно. Для полководца требуется избегать личной опасности и уводить войско от опасности. Высшая доблесть солдата — заслонить в бою своим телом полководца. Полководец защищает себя расстоянием и телами своих солдат и офицеров.

Руководитель оберегает себя от ударов противника. Его подчиненные принимают, в необходимых случаях, ответственность и вину на себя. Руководитель защищает себя расстоянием. В опасных случаях он отсутствует или заболевает. В рискованных случаях документы за него подписывают подчиненные. Доблесть подчиненного — отвести ответственность от руководителя.

Но руководитель не переносит своей вины или ответственности на подчиненного. Это акт доверия подчиненному. И если у подчиненного не возникает желания защитить руководителя, аморально понуждать его к этому. Аморально не в смысле морали, а в смысле моральной неподготовленности, преждевременности такого использования подчиненного, которое рано или поздно приведет к полному поражению.

Руководитель защищается и временем. Удар слабеет, если время его нанесения откладывается и затягивается. Это время может быть использовано для инициативных ходов, в силу которых противник вынужден изменить свою картину мира и потерять время на переориентацию.

Он приходит, я ухожу. Он уходит, я прихожу. Он не знает, как ему быть. И изматывается, или уходит совсем, или делает ошибки.

Уходи и возвращайся.

Находясь в бедствии, думай о выгоде

Находясь в бедствии, думай о выгоде. Находясь в выгоде, думай о бедствии. Обратись в бедствие в выгоду — вот трудность на войне.

Убегая от превосходящего противника и переправляясь через реку, не закрепляйся на другом берегу, а отойди дальше. Иначе враг не решится начать переправляться вслед за тобой, и ты не сможешь разгромить его войско, обернувшись назад, когда части его будут разделены водой.

Обращать недостаток в достоинство, отсутствие ресурса в ресурс, слабость в силу — в этом искусство руководителя.

Отсутствие оружия — недостаток, слабость. Но отсутствие оружия — преимущество, поскольку освобождает других от страха его применения. Вызывает доверие, на которое можно опереться.

Отсутствие информации — недостаток. Но отсутствие информации — и преимущество, так как дает человеку право на незнание чего-либо, право на бездействие в данном направлении, освобождая его время для действия в другом, более нужном для него направлении.

Отсутствие имущества — недостаток. Но отсутствие имущества — и преимущество, так как оберегает силы и средства на его охрану, оберегает человека от чужой неискренности, лести, зависти и недоброжелательности, делает его более мобильным, а иногда и более духовным.

Нет такого недостатка, который нельзя обратить в преимущество.

Находясь в выгоде, думай о бедствии. Прежде чем нанести удар по противнику, подумай какой вред он может нанести по тебе. Эти раздумья могут оказаться полезными и удержать от необдуманного удара. Ведь и противник не будет бездействовать. Если не представить себе весь возможный вред, который он может принести, нечего и думать считать себя готовым к сражению или недружбе.

Выгода, пребывание в ней делает человека беспечным и самонадеянным. Он и не замечает, как упускает время и рискует отстать. Или стать по беспечности жертвой коварного врага.

Князь, утомившись набегами варварских племен, повел на них войско и разгромил их без большого труда. Напуганные, они признали себя побежденными, обещали в дальнейшем всегда

прибывать в дружбе, и в знак примирения одарили князя и его приближенных богатыми дарами и устроили богатый пир для победителей, которых затем повязали, кого умертвили, кого обратили в рабов, с князя сняли кожу. Понятно, что княгиня не дождалась своего умного, сильного, великого, но неосторожного мужа. Логика борьбы, невозможной без обмана, лишает противника доброты, великодушия, порядочности, если он раньше имел таковые.

Удержать противника от коварства можно не доверием, а предусмотрительностью. Доверчивость к противнику — одежда для лености мысли, желание иметь передышку.

Не всегда возможно победить, но сделать себя непобедимым можно всегда.

Управляй гражданскими методами

Управляй гражданскими методами, а держи в повиновении военными. Следовать твердому и пустому, значит знать, кто с тобой находится в состоянии войны, а кто нет. От кого ждать обмана, от кого нет.

Но вот беда. Нет такого врага, с которым следовало бы вести войну в любое время и по всем вопросам. Если уж вашим врагом является человек, есть многое, что вас с ним соединяет и делает вражду очевидно невыгодной для обеих сторон. Нежелание видеть в противнике человеческое — одежда для лености мысли и желание иметь передышку.

Ведь вы управляете всем миром. Может быть — не всегда хорошо. Ваши враги — это ваши подчиненные, вышедшие из повиновения.

Потому только вы и применяете к ним военные методы. Ваши подчиненные вышедшие из повиновения — ваши враги.

Что есть повиновение и выход за него?

Или и вправду весь мир обязан повиноваться вам?

Повиноваться — значит не обманывать.

Обманывать — значит не повиноваться.

Когда врач определяет вам лекарство, а вы обещаете его употребить, хотя уверены, что делать этого не будете — вы не повинуетесь врачу. Почему вы так поступили? Чтобы не огорчить врача и оказать ему уважение ввиду его профессиональных знаний.

Если затем, спустя некоторое время врач поинтересуется вашим здоровьем, объяснив это желанием убедиться в эффективности лекарства с целью его дальнейшей рекомендации людям — вы встанете перед выбором. Или признаться, что вы лекарства не применяли, или продолжить ложь. Продолжение этой лжи может потребовать нового ее продолжения — уже перед лицом других людей.

При известном развитии событий этот путь станет путем войны.

Но есть тут и вина врача. Если он врач, он должен уметь читать по глазам пациента его чувства и сам понимать, будет ли тот ему подчиняться или нет. В этом случае врач ждет повиновения своей профессиональной компетенции, какой пока не имеет. Когда кто-то не повинуется, это не повод для войны.

Мир обязан повиноваться вам, но вы обязаны знать, что есть такое в вас, чему именно мир обязан повиноваться.

Нельзя управлять миром, не отделив в себе твердого от пустого. Как отличить ложь милую от лжи злой?

Обман — дитя двух родителей. Могут оба захотеть его, а может кто-то один из них. Могут, конечно, оба не захотеть.

Кто обманут? Тот, кто хотел быть обманутым и молча молил об этом? Не обмануть такого

иногда может обернуться бестактностью, которая не прощается. Потому что отрезает дорогу к жизни тому, кто не хочет сражаться, понуждая его к не нужному ему сражению. Это трудно простить. Но где мера хотения быть обманутым? Желаящий услышать правду, но не любую, а определенную — уже понуждает другого к обману. Если и не к явному, то к полуправде пополам с обманом.

Тот не желает быть обманутым, кто безразличен к правде, лишь бы эта правда была правдой. Сила в безразличии.

Безразличие к сообщению — не есть безразличие к делам и судьбам. Но сообщение о делах одно, а дела — другое. Кто казнит гонца за плохое известие, понуждает других обманывать себя, или хотя бы до поры скрывать правду.

Мир повинуется безразличным.

Безразличен исполнитель чужих, не своих приказаний. Приказаний Великого менеджера.

Мир повинуется имеющим путь.

Что может один

Как может один человек заставить мир повиноваться, держать в подчинении военными методами? Какую армию должен иметь он?

И той армии достаточно, которую он имеет. Хоть из самого себя. Каждый человек — человек-армия, которая сражается хорошо или плохо. Остальные армии мира — ее враги или союзники.

Человек-армия — это полководец и дипломат, офицер и солдат, шпион и местный проводник. Все есть в одном лице. Все эти роли.

Но различать эти роли важно с точностью твердого и пустого. Иначе армия будет плохая, неискусная и непослушная.

Человек-армия может не победить в том или ином сражении, но может сделать себя непобедимым. Победа зависит от противника. Непобедимость только от самого себя.

Может ли человек-армия указать противнику путь, сделать своим другом? Может.

Может ли он проникнуть в замыслы врага и разбить их? Может. Может ли он разбить союзы врага, а сам заключить свои, влиятельные? Может.

Может ли он сохранить армию противника в целости, сделав ее применение против себя бессмысленным? Может.

Чего не может человек-армия? Такого не придумать. Все, что может любая армия, может и один человек.

Но любая армия не может того, что может человек-армия.

Она не может быть полностью незамеченной.

Она не может полностью хранить секреты.

Она не может быть полностью дисциплинированной.

Она не может постоянно избегать ударов твердое о твердое, сражаться, никогда не проливая крови.

Кто видел человека-армию? Никто не видел его.

Кто знает его? Никто.

Кто знает его путь?

Он сам.

Есть армии, с которыми не сражаются. Их пропускают, обходят или избегают. Иначе дорогой будет цена сражения. И победа даже не будет радовать из-за этой цены.

С ними, если можешь не сражаться — не сражайся.

Вот армии, с которыми не сражаются:

Отборные войска, где каждый стоит десяти, где каждый в каждую минуту ощущает себя в местности смерти, где воинская смерть почетна и радостна, где воины, как многие пальцы одной руки.

Войска спускаются с горы, как горный поток все сметая со своего пути. Поздно двигать препятствие, когда он уже устремился вниз. Сметет и препятствие и строителей.

Войска, возвращающиеся домой. Сверхсильные желания делают людей сверхсильными. Войска, находящиеся в месте смерти. Об этом уж говорилось немало.

Человек-армия, когда он сражается. Потому что он обладает всеми этими качествами. Разве не боятся тысячи солдат, ищущие в лесу одного простого злодея, но решившегося дорого продать свою жизнь?!

Их много, но каждый из них рискует столкнуться с ним один на один.

А человек-армия — это неизмеримо больше, сильнее и искуснее чем отчаявшийся злодей! Много признаков, по которым распознают армию и ее состояние. Если солдаты громко окликают друг друга в лесу — значит, боятся.

Если стоят, опираясь на оружие, значит, голодают. Если, черпая ведром, сначала пьют сами — значит мучимые жаждой. Увидев одного, узнаешь о всем войске. Если противник говорит храбрые речи, значит хочет передышку.

Если то наступает, то отступает, значит, заманивает в ловушку.

Если полон решимости драться, но не наступает, значит готовит наступление. Знать себя и врага, знать небо и землю, значит подать победе руку. Причина войны в незнании ее результатов.

Причина победы в знании ее законов.

Глава четвертая

ПРИГОТОВЛЕНИЕ К СМЕРТИ

Она и закрывает нам глаза, она и открывает.

Коридоры, двери и комнаты

Лабиринт жизни имеет коридоры, двери и комнаты.

После рождения двери открываются одна за другой.

Научились сидеть — это новые возможности, можно достигнуть до чего-то нового.

Но маршрут становится все сложнее и сложнее. Научились читать — это одни двери, одни возможности. Не научились — другие двери и коридоры. Детство прекрасно тем, что все новые двери открываются и почти никакие не закрываются. Во всяком случае, их хлопки незаметны в общем шуме открываемых дверей. Правда, если в раннем возрасте новый язык не начали учить — говорить без акцента на нем уже невозможно. Не начали фигурным катанием заниматься — дверь чемпиона мира уже закрыта.

Все реже открываются новые двери, все чаще иные из них закрываются, и человек начинает вполне серьезно выбирать, какую из них открыть, в какой новый коридор заглянуть. Иногда он стучится и в уже закрывшуюся дверь — случается ее удастся открыть или хотя бы приоткрыть — чтобы заглянуть и сказать: Мне и в само деле не туда — а иногда и нет. Теперь двери чаще закрываются, чем открываются, и многие ровесники остались или успели оказаться за закрытыми дверями.

Все меньше дверей в коридорах. Иной раз человек попадает в комнату, где выход там же где и вход и торопится поскорее уйти.

Вот, наконец, и входная дверь, она всегда не заперта. И, наконец, человеку удастся выбраться из этого ужасно запутанного дома жизни. Где он теперь и что с ним?

Только выбравшись из дома, он понимает, где он собственно находился.

И если снова вернется в дом, будет знать путь.

Идти в обратном направлении — большое искусство.

Имеющий путь идет по жизни, как по своему дому, знает какие двери открывать, а в какие не стучаться. Он никогда не хлопнет за собой дверью, и не закроет ее за собой окончательно, чтобы не возвращаться.

Не закрывайте за собой, и тем более не захлопывайте двери. Оставляйте возможность воспользоваться ими снова при необходимости.

Не говорите себе: этот человек или эта дорога никогда не понадобятся.

Этого вы знать не можете. Ничто так не бывает нужно, и обидно, как дверь, не осторожно захлопнутая вами.

Человек не может не совершить необратимых поступков.

Наступит на веточку, и она сломается. Поймает рыбу, и она жить больше не будет. Но когда человек выбирает в раздумье, между поступками, лежащими на витрине будущего, он обратит свое внимание не только на цену, но и то, в какой валюте эту цену предстоит платить.

Обратимое и необратимое — валюты разные. Прежде, чем сказать, подумай, сумеешь ли вернуть это слово, если понадобится. Прежде чем сделать, не испортишь ли что-либо, пусть и малое, но непоправимо.

Точность поведения вовсе не исключает его мягкости. Именно точность освобождает от применения излишней неумной и травмирующей силы.

Искусство обратимого и необратимого — искусство владения временем.

Короля играют придворные

Короля играют придворные. По их поведению мы можем понять, что нам предстоит сейчас встреча именно с королем, или что перед нами не кто-нибудь, а король. Или что мы сейчас говорили не с кем-нибудь, а с самим королем. Если придворные не обращают на того, кого мы приняли за короля, никакого особого внимания, мы понимаем, что ошиблись, никакой это не король. И если человек играет короля, но придворные как таковые вообще отсутствуют в природе, то это не король, а скорее больной несчастный человек.

Мертвого играют живые. Что человек умер, обыкновенно узнают по поведению других. Здесь и слов недостаточно. Поведение важнее. О том, что человек умирает, что смертен, мы тоже узнали от других. И нет у нас свидетельств об этой стороне жизни, какой является смерть, иначе как от других.

Другое дело — тело человека. Оно обращается в прах, и это не зависит от мнения или слов людей. И если бы не это, если бы не оставалось тело, кто знал бы, что жил человек и вправду? Что он не придуман нами? Тело дано человеку, чтобы наводить его на мысль о смерти.

Тело является важным свидетельством, что человек есть, или что он был. Это свидетельство не только для других людей, но и для самого человека. Когда он обнаруживает, что его тело отсутствует, он сомневается в своем существовании и только поведение других людей говорит ему, что он есть или был.

Если бы мы не узнавали от других людей о смерти, как бы мы догадались о ней?

Главные часы человека

Тело — главные часы человека, которые отмеряют ему время: тело стареет. Зачем ему все часы мира, если бы не было этих главных часов?! Вторые по значению часы — тела других людей. Многим кажется, что собственно тело — часы неточные, что они могут спешить или отставать. Что не может вся рота идти не в ногу, а только командир — в ногу. Но все становится на свои места, как только мы уберем от человека его главные часы. Тогда-то и становится ясно, что иные часы бессмысленны и ничего не показывают. Вообще.

Что же такое — часы? Они отмеряют время. Если часы отмеряют не время, а что-то другое — это уже не часы. И какое же время они отмеряют? Время подвижности тела, время, пока человек может сам двигать свое тело или его части. Другими словами, время жизни. И чем больше умеет человек двигать своим телом, тем больше в нем жизни. Тем больше сил и возможностей для открывания дверей. Он может экономить эти силы и возможности, не тратя их на закрывание дверей за собой, не совершая, по возможности, необратимых поступков. Но все же — часы идут, отмеряют время, и человек полностью лишается возможности как-либо двигать своим телом.

Часы идут. Вновь открытые двери — минуты и секунды в этих часах.

Зачем человеку другие часы

Другие часы — это тела других людей, животных и растений, механических и прочих иных устройств. Тех, что сделаны людьми и тех, что даны в пользование людям другим путем.

И хотя все эти части показывают время по-разному, между ними есть известное сходство.

Дети играют. Один из них с закрытыми глазами считает до десяти, остальные прячутся. Он играет в часы. Они играют в несуществование их тел.

Чем ребенок, играющий в часы, хуже иных часов? Ничем. Он отмеряет время. Время несуществования тел других детей. Когда это время истечет, тела могут начать им обнаружаться. Это время до жизни, до ее появления. Если никто и никогда не видел человека, а был ли он?

Тот, кого ребенок так и не нашел, а играл ли он вообще?

А для других детей счет ребенка отмеряет время открытия дверей. Когда этот ребенок закончит счет, он может открыть дверь и встреча с ним состоится.

Другие часы открывают нам двери в возможности узнать последовательность открытия новых и новых дверей.

Ведь пока ребенок не кончил считать, можно переменить свое место, перебежать в коридор или в другую комнату.

Если у человека и есть часы на руках, но так темно, что он не может разглядеть стрелки и цифры, ему трудно знать, в какой последовательности совершать поступки. Трудно знать какие еще двери есть за этой.

Другие часы даны человеку, чтобы знать свой путь.

Но тот, кто хорошо умеет пользоваться своими главными часами, не нуждается в других часах.

Жизнь без часов

Если человек лишается главных часов, для него не может существовать пути. И поиски пути оказываются лишенными всякого смысла и надежды. Жизнь в представлении человека и его тело существуют вечно. Что значит, не имеют никакого видимого предела во времени. Он беспорядочно бродит по дому, открывая и закрывая двери. Никогда не выбраться из дома, который оказывается необъятным, беспредельным.

Какая ему разница, что показывают другие часы, если нет главных? Полное безразличие. Какая ему разница, какую дверь открыть и закрыть, если их бесконечно много?! Если из дома все равно никогда не выбраться?! Полное безразличие.

В безразличии сила. Такому человеку можно говорить правду, потому что он не побуждает никого лгать. Ему все равно, что ему скажут. Но такому человеку не говорят ничего из того, чего не хотят передавать другим людям. Ведь неизвестно, что и когда он кому-нибудь скажет. Если очень хочется хоть кому-нибудь сказать правду о чем-либо — нет более подходящего человека. Но если кто-то опасается, что сказанное станет известно другим людям, не будет говорить с ним.

Если этот человек и не пообещает чего-нибудь, он сможет все-таки это сделать. Если он пообещает что-нибудь выполнить, может и не выполнить. Ему все равно.

А зачем, собственно, ему тело. Если тело — не часы, для чего оно пригодно? Оно ведь не может разрушаться необратимо, поскольку иначе обратится в часы. Может только беспорядочно изменяться. Оно не может быть осязаемым, иначе его можно запереть, замуровать. Что значит — превратить в часы.

Жизнь без часов превращает человека в призрак, в случай.

Часы делают нашу жизнь осмысленной, поскольку отмеряют ее предел, а значит, и

возможность выйти из него. Они отмеряют и пределы ее отдельных частей, а значит, и наполняют их смыслом.

Существование предела делает человека слабым в жизни. Лишает его безразличия. Ему не все равно, какие двери открывать. Потому что его главные часы напоминают ему о времени. Через боль напоминают. Физическую и нравственную. И через радость ожидания отсутствия боли. О времени, когда он точно знает, что боли не будет. Как обычные часы без стрелок или цифр или еще чего-нибудь не покажут время, так главные часы не могут показать времени без боли, ее ожидания или ожидания ее отсутствия.

Жизнь без часов — жизнь без боли и без радости ожидания ее отсутствия.

Боязнь жизни

Боязнь есть свойство не каждого. Есть люди боязливые, а есть и не очень. Это свойство в несопротивлении страху, в неспособности противопоставить страху нечто твердое. Сам страх — боль от ожидания боли.

Боль от ожидания боли — страх тоже рождает ожидание себя. Цепь эта бесконечна: боль от ожидания боли. Неумение остановить этот поток упреждающей боли и есть боязливость.

Хорошо ли себя чувствует человек, ожидающий неминуемого наказания? Иной и делать ничего не может, все время думая о неизбежном. А другой и не вспоминает: придет день расплаты, тогда и будем страдать, а пока недосуг!

Боязнь жизни — это страх смерти.

Страх смерти — это боязнь жизни.

Может ли имеющий путь бояться жизни? Нет, потому что у него нет страха смерти.

Его жизнь — это лишь часть его дел, для ведения которых ему требуется тело. Имея большую цель, он постоянно путешествует за пределы жизни, стараясь наилучшим образом использовать свое тело для дел своих. А там, где ему не хватит своего тела, есть возможность использовать тела других людей. Если он умеет управлять ими. И не столь уж важно, какую часть дел он свершит при помощи своего тела, а какую — при помощи других.

Отец с сыном предпринял далекую прогулку. Устал сын и попросился на руки. Малый возраст и рост позволяли ему обратиться с такой просьбой.

— Потерпи, скоро придем, — сказал отец.

Сын вздохнул и терпеливо зашагал дальше. Но скоро и отец почувствовал усталость. И понял, что сын действительно устал.

— Ну ладно! — сказал отец и взял ребенка на руки.

А через некоторое время спросил:

— Ну как? Пойдешь сам дальше?!

— Да, папа! — с готовностью ответил сын и нетерпеливо поспешил на землю.

Отец был отцом, сын — сыном, дорога — дорогой, а усталость — усталостью.

Некоторое время сын использовал тело отца, но дальше — свое собственное. Так ли уж важна эта пропорция? Важнее другое: удовольствие от прогулки, готовность потерпеть, гордость за готовность идти и удовлетворенность друг другом.

Тот, кто использует других людей, управляя ими, понимает их чувства: помогает им становиться лучше, помогает им найти свой путь — не делает большой разницы между тем, что он сделает лично сам, используя свое тело, а что — руками, головами или телами других людей. Его сила — в безразличии к этому.

Его часы работают по-другому. Они отсчитывают время не до его смерти, а до достижения

большой цели.

Имеющему путь его тело интересно в той мере, в какой оно помогает ему в его пути. Его смерть немного мешает ему, если не все возможности были использованы, и жалко выбрасывать хорошую еще вещь. Но с другой стороны, принуждает его использовать теперь только других людей, а там можно выбирать. Нет худа без добра.

Взвесив все про и контра, имеющий путь не торопится умереть, но и не цепляется за жизнь. Для него есть более важные вещи, чем собственная жизнь. Поэтому ему нет никакого резона ее бояться.

Рождение человека

Сперва рождается тело человека. А человек рождается лишь в момент смерти его тела.

Кто я? Мужчина? Нет. Женщина? Нет. Ребенок? Тоже нет. И уж, конечно, не взрослый. А кто же?

Я — только материал. Материал, из которого я делаю себя всю жизнь. Мое тело могут называть мужчиной или ребенком, или еще как-нибудь.

Конечно, я делаю из этого материала себя не один. Мне помогают другие люди. Которые жили, живут или будут жить. Мне помогает и эта книга. Может быть, она делает меня больше, чем я сам. Ведь она — мой ребенок, а я — ее ребенок. Ведь когда я в ней пишу о том, чего не знаю, пустое место в моей голове уступает твердому знанию.

И если всю жизнь я делаю себя из самого себя, то когда же я готов? Когда будет положен последний штрих? Ну, конечно, в момент смерти. Тогда уж эта работа будет остановлена.

Какой скульптор не хочет взглянуть на свой труд?

Но увидеть свое рождение нельзя прежде смерти тела. Неоконченную работу не принято показывать.

Без смерти мы не смогли бы родиться и узнать: кто мы.

Она открывает нам глаза.

Мы и другие

Мы не одни в этом мире.

Главные часы не могли бы существовать, если бы любые двери открывались без труда, если бы нам никто не мешал.

Другие люди мешают нам. Другие люди и помогают нам.

Если бы никто не мешал, и не с кем было бы вести борьбу, жизнь потеряла бы смысл, и мы лишились бы тела. Ведь тело — это то твердое, что вытесняет пустоту. Не могут два разных тела человеческих занимать одно и тоже место в одно и тоже время. Именно эта способность тела в неспособности уступить свое место другому — и причина борьбы, и причина жизни, и причина смерти.

Кто умеет бороться — умеет жить и умеет умереть.

Нет борьбы лишь между имеющими путь.

Но таких немного.

А тех, кто имеет путь с первой минуты рождения своего тела — единицы среди вечности.

Нельзя жить, ни с кем не борясь.

Но тех, с кем не борются, берут за руку и уводят с собой за пределы жизни.

И это — самое светлое, что можно придумать.
Доброго вам пути!

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теперь, когда вы окончили чтение этой книги, я могу сказать, что понимаю ваши чувства.

И я прощаюсь с вами.

Я уйду и надолго.

Возможно, когда я вернусь, то напишу новую книгу. Но не обещаю.

Вы, наверное, заметили, что я все время путаю слова я, вы и мы. Пишу как бы то от одного лица, то от другого. Видимо, кто-то все время толкал меня под руку и мешал мне писать более ясно.

Но я думаю, что вы и так многое поняли.

И если кто-нибудь нашел что-нибудь недоброе в этой книге, жесткое или безжалостное, то он ошибся. Я прошу других поправить этого человека, потому что буду отсутствовать.

Появятся, конечно, и толкователи этой книги. Которые будут объяснять другим, что здесь написано. Особенно среди моих учеников. И возникает естественный вопрос: в какой мере им можно верить?

Считайте, что они рассказывают вам какую-то новую книгу. Не мою. Если эта новая книга хороша, верьте им, пожалуйста! Если эта новая книга плохая — не верьте им, пожалуйста! А как же иначе?!

До встречи, если такая когда-нибудь состоится!

18 февраля 1991 г., деревня Ивакино, Московская область.