



## **НАПУСТИ НА СЕБЯ ГРОЗНЫЙ ВИД: СТРАТЕГИЯ УСТРАШЕНИЯ**

*(Стратегия десятая)*

Лучший способ справиться с чужой агрессивностью — не дать на себя напасть. Чтобы этого добиться, необходимо создать впечатление, что вы сильнее и могущественнее, чем есть на самом деле. Поработайте над своей репутацией — например, раздуйте слух, что вы — человек неуравновешенный, возбудимый, с которым лучше не связываться. В этом случае, даже проигрывая, вы утаскиваете соперника за собой. Обеспечьте себе соответствующее реноме и придайте ему правдоподобие с помощью пары-тройки впечатляющих поступков. Неопределенность порой срабатывает лучше открытой угрозы: если у ваших соперников нет полной уверенности в том, во что может вылиться конфликт с вами, они и не захотят это выяснять. Играйте на естественных страхах и тревогах, чтобы заставить людей колебаться.

## ВСТРЕЧНОЕ УСТРАШЕНИЕ

В жизни нам неизбежно приходится сталкиваться с людьми, более агрессивными, чем мы сами, — коварными и безжалостными, готовыми любыми средствами добиться того, что им нужно. Бросаться на них очертя голову было бы, мягко говоря, не совсем мудро: они, как правило, испытанные бойцы и искушены в драках, они обычно неразборчивы в средствах и не имеют моральных убеждений. Вы почти наверняка проиграете. Несостоятельны и надежды на то, что они отстанут, получив часть требуемой добычи или еще каким-то образом потешив свое эго. Идя на частичные уступки, вы лишь распишетесь в собственной слабости, провоцируя новые угрозы и атаки. Но самое ужасное — полная сдача позиций, капитуляция без боя: они получают легкую добычу, о которой мечтали, а у вас на душе остается горечь и жажда мести. Кроме того, это может стать дурной привычкой — идти в трудных ситуациях по пути наименьшего сопротивления.

Вместо того чтобы стараться избежать конфликта или ныть, сокрушаясь о том, как все это несправедливо, обратимся к опыту великих военачальников и стратегов, которым на протяжении тысячелетий не раз приходилось сталкиваться с жестокими врагами и соседями-захватчиками, к опыту встречного устрашения. Это искусство сдерживания зиждется на трех основополагающих истинах, касающихся войны и человеческой природы.

**Первое:** люди скорее склонны нападать на тех, кто беззащитен и слаб.

**Второе:** никто не знает наверняка, слабы ли вы; люди полагаются на впечатление, которое вы производите, на ваше поведение сейчас и в прошлом.

**Третье:** ваши противники гонятся за легкой добычей, быстрыми и бескровными победами. Именно поэтому они нападают на слабых и беззащитных.

Устрашение позволяет развернуть ситуацию против них, изменяя впечатление, которое вы производите. Представление о вас как о человеке наивном, слабом предстоит изменить, дав понять, что грядущая битва обещает быть вовсе не такой легкой, как они надеялись. Обычно это достигается благодаря некоторым показным действиям и поступкам, цель которых — сбить с толку агрессоров, вызвать растерянность, заставить думать, что они вас недооценивали: вы можете действительно быть слабым и уязвимым, но они в этом засомневаются. Вы маскируете свою слабость и ставите их в тупик. Действие, поступок обладает куда большей убедительностью, чем самые горячие слова и угрозы. Дав, к примеру, сдачи, пусть даже несильно, чисто символически, вы показываете, что не настроены шутить. Нападающий, которого, по сути дела, со всех сторон окружают люди неуверенные, бесконфликтные, скорее всего, не станет рисковать, а отступит и поищет себе другой объект.

Такая форма оборонительной войны чрезвычайно полезна и может быть широко применима в сражениях повседневной жизни. Стараться утихомирить агрессора — дело непростое, оно подчас требует от нас не меньших затрат энергии, чем сама драка. Припугнув забияку, отбив у него всякую охоту задирать вас, вставать на вашем пути, вы сэкономите массу сил, нервов и времени. Чтобы отпугивать агрессоров, необходимо в совершенстве овладеть искусством хитрости, научиться манипулировать, создавать обманчивое впечатление, влиять на то, как именно они вас воспринимают, — ценные навыки, которые можно впоследствии применять во всех конфликтах и стычках повседневной жизни. И наконец, применяя полученные знания и навыки на практике,

вы создаете себе репутацию крепкого орешка, человека, который может за себя постоять, к которому лучше относиться с уважением и даже немного побаиваться. Те же, кто, скрывая агрессивность и недоброжелательство, чинит вам помехи, кто собирается подкапываться под вас исподтишка, — пусть они задумаются, стоит ли овчинка выделки.

Ниже приведены пять основных методов сдерживания и встречного устрашения. Можно применять их и в наступательных действиях, однако особенно эффективны они в обороне, в те моменты, когда вы чувствуете себя уязвимым и знаете, что вам угрожает нападение. Все эти методы и приемы почерпнуты из опыта величайших мастеров этого искусства.

**Захвати неприятеля врасплох внезапным маневром.** Лучший способ скрыть свою слабость и ввести в заблуждение недруга, заставив его повременить с атакой, — предпринять неожиданные, решительные, даже рискованные действия. Возможно, недруги полагали, что вы станете для них легкой добычей. Тогда, если вы неожиданно покажете коготки, проявите бесстрашие и уверенность, это их озадачит, заставив повременить с атакой. Тем самым вы достигнете сразу двойного эффекта: во-первых, они будут думать, что ваши действия чем-то подкреплены и что у вас есть реальная поддержка, — им и в голову не придет, что кто-то может быть настолько легкомысленным, чтобы совершать дерзкие поступки лишь ради эффекта; во-вторых, им начнут видаться в вас такие сильные стороны и поводы для опасений, которых они прежде представить себе не могли.

**Возврати угрозу.** Если ваши недруги ни во что вас не ставят, считая, что можно помыкать вами и всячески третировать, поменяйтесь с ними ролями. Для этого нужно сделать неожиданный ход, пусть даже незначительный, рассчитанный на то, чтобы напугать их. Угроза — это то, с чем они считаются, что принимают всерьез. Нанесите удар в место, которое вам кажется уязвимым, и пусть ваш удар будет болезненным. Если это разъярит их и заставит броситься на вас, отступите ненадолго, а потом снова бейте, когда они меньше всего будут этого ожидать. Покажите, что вы их не боитесь и что вам присущи жесткость и безжалостность, которых они в вас не замечали. Вам не нужно заходить слишком далеко; достаточно слегка задеть болевую точку. Отправьте записку с угрозами, укрепляя их в мысли, что вы способны и на большее.

**Кажись непредсказуемым и не поддающимся прогнозированию.** В этом случае вы ведете себя так, словно чувствуете, что вам нечего терять. Вы — камикадзе, готовый пожертвовать собой, лишь бы увлечь неприятеля в бездну, подвергая серьезной опасности его репутацию. (Этот прием особенно эффективен с людьми, которым есть что терять, — влиятельными людьми с незапятнанной репутацией.) Сразить вас непросто, и это может выйти вашим недоброжелателям боком. Особенности вашего поведения делают перспективу борьбы с вами крайне непривлекательной. Вы не «играете эмоции», не изображаете истерику, это было бы признаком слабости. Вы просто даете понять, что немного неуравновешенны, что ваши поступки не поддаются прогнозированию и что в следующий момент можете вытворить что угодно. Безумный соперник пугает до чрезвычайности — никому не хочется сражаться с людьми непредсказуемыми, которым к тому же нечего терять.

**Играй на природной подозрительности.** Вместо того чтобы открыто угрожать соперникам, следует предпринять обходной маневр, дабы ввести их в заблуждение и заставить крепко задуматься. Можно, скажем, прибегнуть к помощи посредника, чтобы

передать им сообщение, — рассказать какую-то историю о вас, о том, что вы собой представляете и на что, оказывается, способны. Или, может быть, вы «по неосторожности» позволите им пошпионить за собой — для того лишь, чтобы дать им вывести нечто такое, что вызовет у них тревогу. Заставьте противников думать, что они догадались о ваших тайных планах, направленных против них, которые вы якобы скрываете. Прибегнув к прямой угрозе, вы будете вынуждены подтверждать слова действиями, но заставить их подозревать, что вы замысляете что-то недоброе втайне от них, совсем другое дело. Чем более завуалированной и неясной будет угроза, исходящая от вас, тем больше разгуляется их фантазия и тем более опасным врагом вы им станете казаться.

**Приобрети устрашающую репутацию.** Такую репутацию можно заработать по-разному: стать несговорчивым, трудным в общении, упрямым, жестким, безжалостным в продвижении к цели. Создавайте подобный имидж годами, и люди будут отшатываться от вас, стремясь держаться подальше. Кому хочется вступать в пререкания или ссориться с тем, кто — и это всем известно — неуступчив и будет драться до последнего? Умный и изобретательный, но безжалостный? Чтобы создать такой образ, вам придется постоянно играть неприятную роль, зато в итоге образ получится настолько отпугивающим, что вряд ли кто осмелится вам угрожать. И что с того, что это всего-навсего средство защиты, — ваш образ будет внушать людям страх задолго до того, как они с вами познакомятся. Как бы то ни было, над созданием репутации надо работать тщательно, не допуская непоследовательности. Любые нестыковки могут оказаться для вас роковыми.

## ПРИМЕРЫ ИЗ МИРОВОЙ ПРАКТИКИ

1. В марте 1862 года, менее чем через год после начала Гражданской войны в США, положение конфедератов выглядело плачевным: они терпели поражение за поражением в самых важных битвах, их генералы не находили общего языка и постоянно пререкались, боевой дух в войсках был ниже некуда, поиски пополнения были весьма сложной задачей. Чувствуя, что дела у южан обстоят не лучшим образом, большая армия Союзной лиги под командованием генерал-майора Джорджа Мак-Клеллана направилась к виргинскому побережью, намереваясь продвинуться оттуда на запад до Ричмонда, столицы Юга. У конфедератов было достаточно войск, чтобы противостоять армии Мак-Клеллана в течение одного-двух месяцев, но шпионы южан доносили, что войска Союзной лиги, размещенные недалеко от Вашингтона, тоже готовятся к переброске на Ричмонд.

Если они присоединятся к армии Мак-Клеллана — а они пообещали это самому Линкольну, — Ричмонд обречен; если падет Ричмонд, то Югу ничего не останется, как признать свое поражение.

Генерал конфедератов Томас Джонатан Джексон по прозвищу Каменная Стена находился в долине Шенандоа вместе с войском численностью 3600 человек — скорее не воинскими подразделениями, а группой повстанцев, которых ему удалось рекрутировать и на скорую руку обучить. В его задачу входила оборона плодородной долины от вторжения армии Союзной лиги. Однако, узнав о подготовке похода на Ричмонд, Джексон увидел возможность совершить что-то намного более важное. Джексон был однокашником Мак-Клеллана и неплохо знал его. Для него было

очевидно, что за развязной, уверенной наружностью кроется на самом деле человек довольно робкий, сверх меры озабоченный продвижением по службе и тем, как бы не наделать ошибок. У Мак-Клеллана и так уже было девяносто тысяч человек, готовых выступить на Ричмонд, что почти вдвое превышало силы конфедератов, но Джексон знал: этот человек будет осторожничать и не вступит в сражение, пока не будет уверен в подавляющем превосходстве; один он на Ричмонд не пойдет, а будет дожидаться подкрепления, обещанного ему Линкольном. Линкольн, однако, не сможет дать ему значительных сил, если заподозрит, что опасность грозит где-нибудь в другом месте. Долина Шенандоа располагалась к юго-западу от Вашингтона. Удайся Джексону создать ложное впечатление относительно того, что там происходит, появлялась надежда нарушить планы северян и спасти Юг от неизбежного, казалось, краха.

Двадцать второго марта разведка Джексона донесла, что две трети союзных войск, базировавшихся в долине, во главе с генералом Натаниэлем Бэнксом направляются на восток, явно намереваясь объединиться с Мак-Клелланом. Вскоре армия, располагавшаяся рядом с Вашингтоном — командовал ей генерал Ирвин Мак-Дауэлл, — также двинулась к Ричмонду. Джексон не стал терять времени: быстро передислоцировался со своими людьми на север и успел перехватить и атаковать союзные войска, пока те еще не вышли из долины, близ Кернстауна. Сражение было яростным, и к вечеру солдаты Джексона были вынуждены отступить. Казалось, южан постигла катастрофа, настолько сокрушительное поражение они потерпели. Они понесли огромные потери, да и могло ли быть иначе, ведь численность противника почти вдвое превышала их собственную. Однако Джексон, которого и всегда-то трудновато было понять, выглядел удовлетворенным.

Спустя несколько дней Джексон получил наконец долгожданные известия: Линкольн отдал приказ армии Бэнкса повернуть назад, к долине, а армии Мак-Дауэлла оставаться на месте. Сражение при Кернстауне обратило на себя его внимание, заставило поволноваться — не слишком, но достаточно, чтобы было принято такое решение. Линкольн не мог знать, каковы намерения Джексона и как велика его армия, но он должен был во что бы то ни стало усмирить его в Шенандоа. Только после этого он мог отозвать Мак-Дауэлла и Бэнкса. Мак-Клеллану пришлось смириться с этими доводами, и он, хотя у него было достаточно сил, чтобы немедленно начать поход на Ричмонд, решил дожидаться подкрепления, чтобы наверняка обеспечить успех атаки.

После Кернстауна Джексон отступил на юг, подальше от Бэнкса, и надолго затаился, не подавая признаков жизни. В начале мая Линкольн, решив, что долина Шенандоа более не представляет опасности, направил Мак-Дауэлла к Ричмонду. Бэнкс собирался к нему присоединиться. И вновь Джексон оказался начеку: его армия совершила совершенно непредсказуемый маневр, двинувшись сначала на восток, к Мак-Дауэллу, а потом снова на запад, в долину. Даже его собственные солдаты не понимали, что он задумал. Озадаченный такими странными передвижениями, Линкольн предположил — без всякой уверенности, — что Джексон собирается вступить в бой с Мак-Дауэллом. Он опять прервал продвижение Мак-Дауэлла на юг, оставив в долине половину армии Бэнкса. Другую половину он отправил к Мак-Дауэллу, чтобы помочь тому обороняться от Джексона.

Внезапно все планы Союзной лиги, казалось продуманные до мелочей, оказались под угрозой срыва: войска были слишком рассредоточены, чтобы поддерживать друг друга. Теперь Джексон мог выходить на охоту: он связался с другими дивизиями

конфедератов, расположенными невдалеке, и 24 мая двинулся на неприятеля — на этот раз куда более малочисленного и разобщенного, — который оставался в долине. Генерал провел блестящий фланговый маневр и заставил противника стремительно отступать на север к реке Потомак. Преследуя отступающую армию, он вызвал панику в Вашингтоне: внезапно Джексон стал внушать ужас, а его армия, которая, казалось, непостижимым образом удвоилась за одну ночь, шла напрямик к столице.

Военный секретарь Эдвин Стэнтон телеграфировал губернаторам северных штатов, сообщая им об опасности и призывая направить войска для защиты столицы. Подкрепление, которое должно было остановить наступающих южан, подоспело довольно быстро. А тем временем Линкольн, исполненный решимости раз и навсегда покончить с Джексоном, отозвал на запад половину армии Мак-Дауэлла, чтобы окончательно разбить досаждающего конфедерата, а другой половине приказал отравляться к Вашингтону, чтобы оградить столицу от опасности. Мак-Клеллану ничего не оставалось делать, как согласиться с таким решением. Джексон снова отступил, но на сей раз его план удался полностью. За три месяца, имея в своем распоряжении всего 3600 человек, он основательно измотал шестидесятитысячную армию северян, выиграв время, необходимое Югу, чтобы организовать оборону Ричмонда, и переломил ход войны.

## ТОЛКОВАНИЕ

История Каменной Стены Джексона в долине Шенандоа служит иллюстрацией простой истины: на войне, равно как и в обычной жизни, важно не то, сколько солдат у вас в подчинении и хорошо ли налажено снабжение, а то, как вас воспринимают неприятели. Если они думают о вас как о немощем и уязвимом, то действуют агрессивно, напористо, что само по себе чревато неприятностями. Если же им начинает казаться, что вы сильны или непредсказуемы или что у вас имеются скрытые ресурсы, они ретируются и повременят с атакой. Заставьте их изменить планы и проявить в отношении вас больше осторожности — это может переломить весь ход кампании. В любой битве что-то неизбежно выходит из-под контроля: не исключено, что вы не сумеете управиться с большим войском или защитить все свои слабые места, но повлиять на восприятие вас окружающими вы можете всегда.

Джексон изменил мнение о себе Союзной лиги вначале решительной атакой при Кернстауне, которая заставила Линкольна и Мак-Клеллана предположить, что у него больше войск, чем было на самом деле, — им даже в голову не могло прийти, что кто-то может проявить подобное безрассудство и нападать на армию северян, имея три с половиной тысячи плохо обученных солдат. А раз Джексон оказался сильнее, чем они думали раньше, стало быть, нужно укрепить свои позиции в долине Шенандоа. Это решение привело к отсрочке нападения на Ричмонд, для которого теперь не хватало людей. Вслед за этим Джексон начал демонстрировать поведение странное, непредсказуемое, создавая при этом впечатление, что он не только располагает гораздо более многочисленной армией, но и осуществляет какой-то таинственный, странный и пугающий план. Чувствуя свое бессилие — они не могли разгадать этого плана, — Линкольн и Мак-Клеллан прервали собственные действия и вынуждены были раздробить силы, чтобы попытаться предугадать возможные опасности. Наконец, Джексон атаковал еще раз. У него было недостаточно людей, чтобы представлять реальную опасность для Вашингтона, Линкольн не мог знать этого наверняка.

Джексону удалось всерьез запугать противников с помощью армии, по сути дела, смехотворной.

Вам следует научиться влиять на восприятие окружающих, создавая видимость, производя внешнее впечатление, мистифицируя людей, заставляя ошибаться и делать неверные выводы. Берите пример с Джексона: лучше всего сбить противника с толку непредсказуемостью и нешаблонностью ходов и решительными действиями в опасные или неблагоприятные моменты. Это отвлечет окружающих, не даст им заметить бреши в вашей броне и, возможно, напугает их куда больше, чем если бы они встретились с вами лицом к лицу. Кроме того, если вы постараетесь, чтобы ваше поведение было трудно объяснить, то будете казаться еще более сильным, ведь поступки, не поддающиеся истолкованию, привлекают внимание, заставляют нервничать и даже страшат. Таким образом вы сможете выводить соперников из равновесия и заставите их постоянно быть настороже. Держите их на расстоянии — тогда им не удастся определить, что происходит на самом деле, каковы ваши цели, какими силами вы располагаете. Агрессоры отступят. Видимое и, по сути дела, обманчивое впечатление, что с вами лучше не связываться, претворится в реальность.

2. Король Англии Эдуард I (XIII в.) был сильным и бесстрашным королем-воином, исполненным решимости захватить все Британские острова. Сначала он покорил Уэльс, затем направил свои устремления на Шотландию, подвергая осаде города и замки и равняя с землей поселения, жители которых осмеливались ему противостоять. Еще большую жестокость он проявлял в отношении шотландцев, активно боровшихся за независимость своей родины, таких как сэр Уильям Уоллес: он устраивал на них настоящую охоту, чтобы затем подвергнуть публичным истязаниям и казни.

Лишь одному шотландскому лорду удалось избежать расправы свирепого монарха: Роберт Брюс, граф Каррик (1274–1329), каким-то образом ускользнув от Эдуарда, скрывался от преследования где-то в Северной Шотландии. В ответ Эдуард приказал хватать родственников и друзей мятежника, убивая мужчин, а женщин сажая в застенки. Однако и это не заставило Брюса покориться английской короне. В 1306 году он был провозглашен королем Шотландии; любой ценой он жаждал отомстить Эдуарду за все и отстоять независимость своей страны. Когда Эдуард услышал об этом, то лишь укрепился в своем стремлении подчинить себе этот последний оплот сопротивления в шотландских войнах, но в 1307 году он скончался, не доведя дело своей жизни до конца.

Сын короля, Эдуард II, не унаследовал от отца никаких воинских доблестей. При Эдуарде I острову ничто не угрожало. Нового короля ничуть не беспокоила Шотландия; Англия была несравнимо богаче, английская армия была лучше вооружена, солдаты были опытными воинами, они хорошо питались и получали приличное жалованье. Что там говорить, все те войны недавних лет, через которые им пришлось пройти, сделали английских солдат, пожалуй, самыми опасными и внушающими страх воинами в Европе. В любой момент Эдуард II мог выставить свою многочисленную и отлично оснащенную армию против шотландцев, чьи примитивные доспехи и оружие оставляли желать лучшего. Король был уверен в своем превосходстве над Робертом Брюсом.

Спустя несколько месяцев после восхождения Эдуарда Плантагенета на престол Брюсу удалось захватить несколько шотландских замков, удерживаемых англичанами,

и предать их огню. Когда же король направил против Брюса свои войска, тот уклонился от сражения и вместе с малочисленной армией укрылся в лесу. Эдуард послал туда еще людей, чтобы обезопасить оставшиеся опорные пункты в Шотландии и наказать Брюса, однако вскоре шотландские солдаты неожиданно начали совершать вылазки, направленные против Англии. Чрезвычайно подвижные, мобильные отряды конницы, подобно настоящим сухопутным пиратам, опустошали безжалостными набегами деревни Северной Англии, уничтожая урожай и домашнюю скотину. Вести войну на территории Шотландии становилось теперь для англичан слишком дорогим удовольствием, и войска были отозваны, но через несколько лет Эдуард предпринял новую попытку.

На этот раз английская армия проникла довольно глубоко, но вновь конные отряды ответили налетами на Англию, пересекая южные границы, разоряя фермы и лишая английских земледельцев крова и урожая. Но и в самой Шотландии армия Брюса жгла поля крестьян, чтобы английским захватчикам нечем было поживиться. Как и прежде, англичане не жалели сил, преследуя Брюса, но все безрезультатно — он продолжал уклоняться от сражения. Английские солдаты, вставая лагерем на отдых, слышали, как в ночи разносятся звуки волынок и трубящих рогов, не давая им заснуть. Голодные, разбитые усталостью, бесконечно раздраженные, они в скором времени вернулись в Северную Англию, чтобы обнаружить, какой урон нанесли неприятели их собственным угодьям. Англичане пали духом. Никто не хотел больше воевать в Шотландии. Постепенно, один за другим, замки возвращались их первоначальным владельцам, шотландцам.

В 1314 году шотландцы, наконец, вступили в сражение с Англией и разгромили англичан в сражении при Бэннокберне. Для Эдуарда II это было позорнейшее поражение, и он поклялся страшно отомстить за него. В 1322 году он решил, что пора раз и навсегда покончить с Брюсом в кровавой битве, которая была бы достойна памяти его отца.

Собрав и лично возглавив самую многочисленную армию, которая когда-либо сражалась с мятежными скоттами, Эдуард захватил ни много ни мало Эдинбургский замок. В какой-то момент он отправил фуражиров за провиантом, но они вернулись с пустой телегой, за которой трусил единственный заморыш бычок. Английских солдат начала косить дизентерия. Эдуард вынужден был скомандовать отступление, добравшись же до своих земель на севере Англии, он обнаружил, что шотландцы еще раз побывали здесь и оставили за собой настоящую пустыню. Голод и болезни добились остатки его некогда могучей армии. Кампания оказалось настолько катастрофичной, что возмущенные лорды Эдуарда восстали; он бежал, но в 1327 году был пойман и убит.

На следующий год его сын, Эдуард III, заключил с шотландцами мир, даровав Шотландии независимость и признав Роберта Брюса законным королем.

## ТОЛКОВАНИЕ

Англичане были уверены, что в любой момент, как только им заблагорассудится, смогут безнаказанно вторгнуться в Шотландию. Шотландцы жили бедновато и были плохо вооружены, а их вожди не могли достичь единства: видя подобную слабость, как могли англичане устоять, чтобы не захватить этот лакомый кусок? Пытаясь остановить то, что казалось неизбежным, Роберт Брюс разработал новаторскую стратегию. Когда

англичане атаковали, он не вступал с ними в открытый бой; в такой схватке он неизбежно проиграл бы. Вместо этого он наносил удары исподтишка, причем удары чрезвычайно болезненные, ответно причиняя англичанам такой же ущерб, какой они наносили Шотландии, точно так же разрушая их страну. Он продолжал методично отплачивать им око за око и зуб за зуб до тех пор, пока англичане наконец не осознали: за всякое нападение на Шотландию они получают чувствительный и болезненный ответный удар: их плодородные угодья разоряют, страна нищает, а самим им приходится воевать в ужасных условиях. Мало-помалу воинственность англичан и жажда завоеваний утихли, и дело кончилось тем, что они отказались от своих притязаний.

Суть стратегии устрашения заключается в следующем: когда кто-то нападает на вас или пытается запугать, ясно дайте понять обидчику, что и ему придется пострадать за это. Он — или она — может быть сильнее, может побеждать в одном бою за другим, вот только за каждую победу придется платить. Не нужно выступать против такого неприятеля открыто, вместо этого нанесите ущерб чему-то, что он ценит, что ему близко и дорого. Этим вы заставите его понять: всякий раз, задевая вас, он должен помнить, что ему будет нанесен ответный урон, пусть даже совсем небольшой. Единственный же способ заставить вас прекратить эти раздражающие и изматывающие набегі прост: надо перестать нападать на вас. Это стратегия сидящей на коже осы: большинство людей стараются не беспокоить и не раздражать ос.

**3.** Однажды Людовик XI (1423–1483) — печально известный французский монарх, Король-Паук, получивший это прозвище за хитроумные интриги и заговоры, которые он непрерывно плел против своих врагов, — вдруг разразился длинной гневной тирадой в адрес герцога Миланского. Придворные, которым случилось быть рядом с Людовиком в то январское утро 1474 года, потрясенно слушали, пока король — обычно столь сдержанный и осторожный в выборе слов — многословно делился с ними своими подозрениями. Хотя отец герцога ему друг, говорил король, зато сыну доверять невозможно. Тот явно действует против Франции, стараясь нарушить мирные отношения между странами. Людовик продолжал: необходимо предпринять что-то, чтобы остановить коварного герцога, надо его как следует проучить. Неожиданно, к вящему смятению придворных, один из присутствующих тихонько выскользнул из королевской опочивальни.

То был Кристофоро да Боллати, миланский посланник во Франции. Боллати в то утро был принят королем весьма благосклонно, после чего отошел и держался позадн, так что Людовик, по всей вероятности, совсем забыл о его присутствии. Ужасная оплошность короля могла привести к дипломатическому скандалу. Позднее, в тот же день, Людовик пригласил Боллати в свои покои, где, лежа в постели, начал с ним непринужденный и даже несколько легкомысленный разговор. В какой-то момент беседа плавно перетекла на политические материи. Король признался, что симпатизирует герцогу Миланскому и готов на все, чтобы помочь ему распространить свою власть. Затем он спросил: «Скажите, Кристофоро, вам ведь сообщили о моих утренних жалобах на герцога? Говорите начистоту, ведь кто-то из придворных вам сказал?» Боллати признался, что сам присутствовал в опочивальне короля, когда тот произносил свою тираду, и слышал все собственными ушами. Он также воспользовался

случаем, чтобы выразить королю свое несогласие и утверждал, что герцог Миланский — преданный друг его величества. Людовик отвечал на это, что у него есть причины гневаться на герцога и сомневаться в его верности, но тут же переменял тему, заговорил о каких-то приятных пустяках, и Боллати вскоре откланялся. На следующий день король отправил с визитом к Боллати трех советников. Удобно ли его разместили в Париже? Доволен ли он тем, как с ним обращается король? Что можно улучшить, чтобы сделать его пребывание при французском дворе более комфортабельным и приятным? Они также хотели знать, собирается ли он передавать герцогу слова короля. Король, сказали советники, считает Боллати своим другом, достойным доверия, наперсником, потому в его присутствии и дал выход эмоциям. Не нужно придавать этому никакого значения. Боллати следует обо всем забыть.

Никто из этих людей — ни советники, ни придворные, ни Боллати — не знал, что все это было проделано королем не случайно. Людовик не сомневался, что вероломный посланник — которого он, разумеется, вовсе не считал другом, а уж тем более наперсником — в мельчайших подробностях передаст герцогу все, что было сказано. Он знал, что герцог как союзник ненадежен, и хотел, чтобы до него дошло грозное предупреждение. Похоже, что он добился своего: в течение последующих лет герцог Миланский вел себя как послушный и сговорчивый союзник.

## ТОЛКОВАНИЕ

Король-Паук был человеком дальновидным, обдумывающим и планирующим свои действия на много ходов вперед. В данном случае он понимал, что если будет разговаривать с посланником Милана вежливо, держась в дипломатических рамках, эти предупреждения и увещевания будут неубедительны — просто бессильные причитания и жалобы. С другой стороны, если бы король открыто высказал посланнику свой гнев и возмущение, это выглядело бы так, словно он не владеет собой. Кроме того, прямой выпад легко парировать: герцог разразился бы лживыми обещаниями, не прекращая своей предательской деятельности. Передав свои угрозы с помощью хитрого обходного маневра, Людовик добился того, что они подействовали. То, что король якобы скрывал свое недовольство от герцога, говорило о том, что он разгневан не на шутку, ситуация предстала перед герцогом весьма зловещей, угрожающей: все указывало на то, что король что-то подозревает и что подлинные чувства герцога для него не секрет. Угроза была передана герцогу с тем расчетом, чтобы заставить его задуматься, встревожиться и испугаться.

Когда мы подвергаемся нападению, всегда есть искушение поддаться эмоциям, обратиться прямо к обидчикам с требованием прекратить нападки и припугнуть их тем, что мы сделаем, если они не отстанут. Это, однако, ставит нас в слабую позицию: мы выдаем разом и свои страхи, и свои планы, к тому же слова редко пугают агрессоров. Не в пример более действенный способ — передать им завуалированное сообщение через посредника или как бы невзначай приоткрыть для них свои намерения. Это заставит обидчиков понять, что вы уже скрыто действуете против них. Не открывайте занавес полностью: если им удастся лишь частично догадаться о ваших планах, то остальную картину довершит воображение. Пусть видят, что вы замышляете что-то, что вы способны на разработку планов и стратегий, это заставит недоброжелателей поостеречься нападать на вас или причинять вам вред. Им нет смысла рисковать, сначала нужно выяснить, каковы ваши намерения.

**4. В самом начале 1950-х Джон Бойд** (1927–1997) воевал летчиком-истребителем в Северной Корее и отлично себя показал. К середине десятилетия он стал одним из лучших и наиболее уважаемых пилотов-инструкторов на базе Военно-воздушных сил США в Неллисе, штат Невада. В учебных воздушных боях равных ему не было, поэтому к нему и обратились с просьбой написать учебник — методические рекомендации для летчиков-истребителей по тактике ведения воздушного боя. Он разработал особый стиль, деморализующий и терроризирующий противника, отвлекающий его и не дающий сосредоточиться. Бойд был умен и бесстрашен. Но все его навыки и умения, вся его воинская доблесть, как и то, что на войне он не раз играл со смертью, поначалу не помогали ему в бескровных поединках и политических маневрах подковерной войны Пентагона, в которую он был вовлечен в 1966 году, чтобы помочь разработке легких самолетов-истребителей.

Как почти сразу же обнаружил майор Бойд, бюрократы Пентагона куда больше были озабочены собственной карьерой, нежели интересами государства. Главным для них было не реализовать лучший проект истребителя, а обеспечить заказ знакомому подрядчику, при этом новое оборудование приобреталось вне зависимости от того, требуется ли оно для осуществления данного проекта. Бойд, будучи военным летчиком, приучил себя рассматривать любую жизненную ситуацию как своего рода стратегическое сражение. Вот и теперь, оказавшись в джунглях Пентагона, он решил применить свои знания и свой стиль ведения боевых действий. Нужно было перехитрить неприятеля, обескуражить и лишить уверенности в себе.

Бойд был твердо уверен, что та модель легкого истребителя, которую разрабатывал он, сможет без труда справиться с любым самолетом в мире. Но подрядчикам его проект крайне не нравился: он был слишком дешев, не предусматривал никаких новейших и дорогостоящих технологических разработок, которые они были намерены протолкнуть. К тому же у коллег — конкурентов Бойда из Пентагона имелись свои проекты. Стремясь перехватить куш, они делали все возможное, чтобы саботировать продвижение его проекта или, по крайней мере, переработать его до неузнаваемости.

Бойд начал укреплять оборону. Внешне он выглядел как туповатый солдафон: носил мешковатые костюмы, курил дешевые сигары, всегда растерянно озирался по сторонам. Ни дать ни взять — неотесанный чурбан из глубинки, вояка, случайно получивший продвижение по службе. Между тем он потихоньку, не привлекая к себе внимания, изучил все до тонкости, вник в каждую деталь. Теперь он, вне всякого сомнения, разбирался в ситуации лучше своих соперников: он мог на память привести любые данные статистики, знал назубок научные труды и инженерные теории, говорившие в поддержку его проекта и выявлявшие серьезные просчеты в проектах оппонентов. Подрядчики являлись на совещания с ослепительными, гладкими презентационными материалами, подготовленными ведущими инженерами, они давали фантастические обещания, от которых у генералов кружилась голова. Бойд вежливо слушал — казалось, на него все это тоже производит впечатление, — а потом вдруг, без объявления войны, переходил в наступление, круша проекты детальной критикой, опровергая восторженные заявления, наглядно демонстрируя, что расчеты неточны, а за ними нет ничего, кроме фальши и пускания пыли в глаза. Чем больше они протестовали, тем злее становилась критика Бойда, который мало-помалу разбивал

проекты соперников в пух и прах.

Получив неожиданный удар от человека, которого они так трагически недооценивали, подрядчики покидали совещание, пылая жадой мести. Но что они могли сделать? Ведь свои заряды они уже расстреляли, а от их проектов не оставили камня на камне. Пойманные за руку, они теряли кредит доверия. Ничего не оставалось, как только смириться с поражением. Вскоре они поняли, что нужно стараться избегать Бойда: они даже не пытались саботировать его проект, в надежде, что тот провалится и без их помощи.

В 1974 году Бойд и возглавляемая им группа специалистов завершили работу над проектом своего самолета и, казалось, были совершенно уверены, что он будет одобрен. Однако часть стратегии Бойда состояла в том, чтобы сформировать целую сеть союзников в разных структурах и подразделениях Пентагона. Вот от этих-то людей и было получено известие, что группа генералов высшего эшелона настроена резко против проекта Бойда и намерена добиться его провала. Их план состоял в том, чтобы вначале пропустить его по цепочке инстанций, устраивая встречи с незначительными лицами, которые ставили бы положительные резолюции; затем на последнем совещании, где будет присутствовать высшее руководство — те самые генералы, планировалось зарубить проект. Однако, учитывая все предыдущие «благоприятные» инстанции, все выглядело бы так, как будто проект подвергли разбирательству вполне справедливому и беспристрастному. Вдобавок к сети сторонников Бойд постарался заручиться серьезной поддержкой еще хотя бы одного влиятельного лица в Пентагоне.

Обнаружить такого союзника было нетрудно: в Пентагоне, как и в любой подобной структуре, всегда найдутся руководители или влиятельные официальные лица, недовольные системой, которые будут рады стать тайным покровителем такого проекта, как у Бойда.

На сей раз Бойд связался с самым могущественным из своих покровителей, министром обороны Джеймсом Шлезингером, и добился, чтобы Шлезингер лично утвердил проект. После этого на совещании с генералами, втайне уже торжествовавшими победу, Бойд заявил: «Джентльмены, я уполномочен министром обороны сообщить вам, что это совещание собрано не для принятия решения по данному вопросу. Цель совещания — только ознакомление с проектом». Проект, продолжал Бойд, уже утвержден. Далее он перешел собственно к презентации проекта, сделав свой доклад длинным и подробным до невозможности, — этим он добивал врагов окончательно. Он хотел, чтобы они почувствовали себя униженными, чтобы никогда впредь у них не возникало желания с ним связываться.

Бойд — опытный военный летчик — привык просчитывать воздушный бой на несколько ходов вперед, опережая противника, ошеломляя его опасным и устрашающим маневром. Эту стратегию он применил и в бюрократической войне. Когда один из генералов отдавал ему приказ, явно нацеленный против его планов, Бойд улыбался, кивал и говорил: «Сэр, я с радостью выполняю этот приказ. Но только в случае, если он поступит в письменном виде». Генералы, разумеется, предпочитали отдавать приказания устно, ведь письменные документы могли оказаться свидетельством нечестной игры. Застигнутый врасплох высокий чин вынужден был либо отменить приказ, либо отказаться закрепить его на бумаге, ведь это могло выставить его в крайне невыгодном свете. В обоих случаях приказ оставался невыполненным — это была ловушка.

После нескольких лет работы с Бойдом генералы Пентагона и их подчиненные стали стараться избегать его — они боялись его как огня, его вонючих сигар, неграмотной речи, а также хитроумных и опасных выпадов. Обеспечив себе такую репутацию, Бойд сумел добиться, что проекты истребителей F-15 и F-16 прошли все инстанции Пентагона (дело почти немыслимое), а в результате того, что его усилия увенчались успехом, военно-воздушные силы страны приобрели самолеты двух знаменитых и чрезвычайно эффективных моделей.

## ТОЛКОВАНИЕ

Бойд достаточно скоро понял, что его проект в Пентагоне не пришелся ко двору и что многие будут ставить ему препоны, мешая осуществлению задуманного. Начни он драться с каждым врагом — подрядчиком или генералом, — он очень скоро истощил бы силы и упал на землю, объятый пламенем. Однако так уж вышло, что Джон Бойд оказался не простым воякой, а стратегом высшей категории — кстати, позднее он сыграл не последнюю роль в разработке операции «Буря в пустыне», а стратег ни при каких обстоятельствах не выставит грубую силу против силы. Он поступит иначе, постаравшись выявить у неприятеля слабые места. А у бюрократической системы Пентагона, как и у любой другой подобной системы, слабостей предостаточно, и Бойд знал, как их определить.

Люди, которых Бойд встречал в Пентагоне, стремились вписаться, понравиться, угодить. Это были тактики, хитрецы, озабоченные своей репутацией; другой их отличительной чертой была постоянная занятость — у них совсем не было времени на пустяки. Стратегия Бойда была проста: он создал себе стойкую репутацию человека трудного, неуживчивого, даже грубияна. Связываться с ним боялись: это означало бы некрасивые перепалки при свидетелях, которые — мало того что были пустой тратой времени — могли неблагоприятно сказаться на карьере, ухудшить положение. В сущности, Бойд уподобил себя этакому дикобразу. Ни одно животное не станет нападать на этого колючего зверя, который, хотя и невелик ростом, может причинить серьезный вред; даже крупные хищники обходят его стороной. То, что Бойда не трогали, дало ему свободу маневра, позволило выжить в неблагоприятных условиях, продержаться достаточно долго, чтобы довести до победного конца проекты F-15 и F-16.

Репутация действительно очень важна. Это понимал Бойд. Ваша собственная репутация, возможно, не столь устрашающая, как у него; в конце концов, все мы время от времени вынуждены играть в политические игры, притворяться, казаться милыми и сговорчивыми. Чаще всего это оправдывает себя, но в трудные или опасные моменты имидж способен сыграть против вас: он показывает, что вас можно безнаказанно пнуть, оттолкнуть, сбить с толку или просто заслонить.

Если вы в подобных случаях не дадите сдачи, то никаким вашим угрожающим словам веры не будет. Поймите: очень и очень важно дать окружающим понять, что в случае необходимости вся ваша приятность и вежливость улетучится и вы превратитесь в неуступчивого и неприятного упряма, способного отстаивать свои взгляды. Хватит нескольких подтверждений, но они должны быть недвусмысленными и достаточно убедительными. Когда окружающие увидят в вас бойца, в их сердца закрадется легкая опаска. А, как говаривал Макиавелли, гораздо полезнее, чтобы тебя боялись, чем чтобы любили.

## АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Когда противник не хочет сражаться с тобой, причина в том, что он считает, будто это ему невыгодно, или в том, что ты обманом заставил его думать так.

*Сунь-Цзы (IV до н. э.)*

## ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Цель стратегии устрашения — добиться, чтобы противник отказался от намерения напасть, а устрашающий вид или действие обычно позволяют осуществить это. В некоторых ситуациях, однако, лучше добиваться той же цели более безопасными способами: прикинувшись недалеким и непритязательным. Если вы покажетесь соперникам безобидным или уже поверженным, он может оставить вас в покое. Невинное обличье поможет вам выиграть время, собраться с силами; именно так Клавдию, пока он не стал императором, удавалось долгое время выживать в опаснейшем и подлом мире римских политиков — он казался слишком безвредным, чтобы с ним связываться. Эта стратегия, надо заметить, требует большого терпения и сопряжена с определенным риском: вы намеренно прикидываетесь ягненком в волчьей стае.

Во всяком случае, свои упражнения в устрашении необходимо держать под строжайшим контролем. Будьте крайне осторожны, чтобы не войти во вкус и не заиграться, не отравить себя сладким ядом власти, которую несет устрашение. Пользуйтесь им только в качестве защиты, если вам угрожает опасность, но не для нападения, когда вам заблагорассудится. Необходимо знать, что постоянное устрашение превращает запуганных людей во врагов, и если вам не удастся восстановить свое прежнее доброе имя справедливыми победами, то вы утратите доверие. К тому же, если вы раздражите неприятеля до такой степени, что он решит отплатить вам той же монетой, конфликт может перерасти в нешуточную войну — и нет гарантии, что вы выйдете из нее победителем. Эта стратегия принадлежит к числу тех, которыми нужно пользоваться с осторожностью.

Начало:

- 1) [https://www.datocms-assets.com/63284/1732378406-first-strategy\\_arm.pdf](https://www.datocms-assets.com/63284/1732378406-first-strategy_arm.pdf)
- 2) [https://www.datocms-assets.com/63284/1735414231-last-wars\\_arm.pdf](https://www.datocms-assets.com/63284/1735414231-last-wars_arm.pdf)
- 3) [https://www.datocms-assets.com/63284/1740855330-keep-ur-head\\_arm.pdf](https://www.datocms-assets.com/63284/1740855330-keep-ur-head_arm.pdf)
- 4) [https://www.datocms-assets.com/63284/1744480072-drive-into-desperate\\_rus.pdf](https://www.datocms-assets.com/63284/1744480072-drive-into-desperate_rus.pdf)
- 5) [https://www.datocms-assets.com/63284/1747510580-avoid-traps\\_rus.pdf](https://www.datocms-assets.com/63284/1747510580-avoid-traps_rus.pdf)
- 6) [https://www.datocms-assets.com/63284/1751140077-divide-forces\\_rus.pdf](https://www.datocms-assets.com/63284/1751140077-divide-forces_rus.pdf)
- 7) [https://www.datocms-assets.com/63284/1754762031-crusade-war\\_rus.pdf](https://www.datocms-assets.com/63284/1754762031-crusade-war_rus.pdf)
- 8) [https://www.datocms-assets.com/63284/1759605001-force-estimate\\_rus.pdf](https://www.datocms-assets.com/63284/1759605001-force-estimate_rus.pdf)
- 9)

Источник: <https://www.litres.ru/book/robert-grin/33-strategii-voyny-624835/chi>