

# **48 законів влади**

Як навчитися долати перешкоди й перетворювати їх на успіх? Де черпати енергію та натхнення для сильних вчинків? Як подолати страх і змусити долю грати за вашими правилами? Книжка навчить вас розставляти пріоритети, вивчати й розуміти людей, опанувати власні емоції й не говорити більше, ніж потрібно. Практичні поради, що ґрунтуються на 48 законах Гріна, допоможуть усім, хто жадає успіху, прагне впевнено йти до мети й завойовувати світ. Закони влади і поради щодо їх застосування Яскраві приклади успіхів та найгучніших провалів керівників в історії влади Як перетворити перешкоди на можливості Лінія поведінки для керівників та підлеглих Правила владної гри

48

ЗАКОНІВ ВЛАДИ

*Роберт Трін*

КЛУБ  
СЕМІНОГО  
ДОЗВІЛ





Роберт Грін



The 48 Laws of Power  
• ROBERT GREENE •

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



Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»  
2018

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

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

### **Електронна версія зроблена за виданням:**

УДК 316.6  
ББК 88.5  
Г85

Перекладено за виданням:

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

Переклад з англійської *Леся Герасимчука*

Дизайнер обкладинки *Євгеній Мельничук*

ISBN 978-617-12-3366-9 (дод. наклад)

ISBN 978-1-86197-278-4 (англ.)

© Robert Greene and Joost Elffers, 1998  
© Hemiro Ltd, видання українською мовою, 2017

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

Присвячую Енні Біллер та своїм батькам  
Р. Г.

# Подяка

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

Дякую також щирому другові Мішелю Шварцу, який привів мене до мистецької школи «Фабрика» в Італії й познайомив із Джустом Елферсом, моїм партнером і продюсером «48 законів влади». Саме в конструктивній атмосфері «Фабрики» ми з Джустом зрозуміли вічність ідей Мак'явеллі, й ця книжка народилася з бесід у Венеції в Італії.

Щире спасибі Анрі Ле Губену, який упродовж років розповідав мені чимало Мак'явеллієвих анекдотів, особливо стосовно багатьох французьких персонажів, котрі відіграють велику роль у цій книжці.

Дякую також Лесю й Суміко Біллерам, які надали можливість користуватися їхньою бібліотекою з японської історії та консультували розділ книжки, присвячений японській чайній церемонії. Водночас дякую своїй подрузі, яка давала мені поради з питань китайської історії.

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

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

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

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

*Роберт Грін*



# Передмова

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

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

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

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

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

*Лорд Честерфілд (1694—1773 рр.)*

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

Не дивно, що ягнята не люблять хижих птахів, але через це не слід закидати великим хижим птахам, що вони впольовують овець. І коли ягнята перешіптуються: «Ці хижаки — злі, то хіба ми не маємо права вважати, буцімто все, що їм протистоїть, — добре?» Сам по собі такий аргумент не хибний, проте хижі птахи здивуються і скажуть:

«Ми нічого не маємо проти гарних ягнят, ми навіть любимо їх. Немає нічого смачнішого за ніжне ягня».

Фрідріх Ніцше (1844—1900 рр.)

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

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

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

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

Йоганн Вольфганг Гете (1749—1832 рр.)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Оноре де Бальзак (1799—1850 рр.)*

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

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

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

Ви не досягнете успіху в обмані, якщо не дистанціюєтеся від себе, якщо не зможете вдавати різних людей, надягаючи маску, яка

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

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

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

Це гра. Ваш суперник сидить навпроти. Ви обоє поведетеся як джентльмени або як леді, дотримуючись правил гри, і нічого не берете близько до серця. Ви граєте за певною стратегією і спостерігаєте за поведінкою супротивника якомога спокійніше. Зрештою, увічливість суперників припаде вам до вподоби більше, ніж їхні добрі наміри. Дивіться на результати їхніх рухів, очевидні обставини, і нехай ніщо інше не відвертає вашу увагу.

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

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

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

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

Трактуйте «48 законів влади» як підручник із мистецтва ухильності. Закони спираються на твори людей, які опанували владні ігри. Ці твори охоплюють період у понад три тисячоліття, вони належать таким



різним цивілізаціям, як Старожитній Китай та Італія доби Відродження. Проте в них є спільні мотиви й теми, що, зібрані до купи, вказують на сутність влади, яку ще слід чітко сформулювати. «48 законів влади» є квінтесенцією цієї накопиченої мудрості, вибраної з праць найбільш відомих стратегів (Сунь-цзи, Клаузевиц), державних діячів (Бісмарк, Талейран), царедворців (Кастільйоне, Грасіан), спокусників (Нінон де Ланкло, Казанова) і талановитих шахраїв (Жовтий Хлопчина Вайл).

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

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

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

Нарешті, книжку можна погортати і вибірково щось почитати для розваги й ознайомитися зі слабкостями й досягненнями наших владних попередників. Для тих, хто хоче саме так використати книжку, висловлю застереження: ліпше цього не робити. Влада надто спокуслива й оманлива. Це лабіринт: розум поринає у розв'язання нескінченних проблем, і невдовзі ви розумієте, що заблукали. Тобто сприймати це слід серйозно. Фривольності в такій поважній справі недоречні. На легковажних боги влади дивляться похмуро. Цілковите

задоволення вони дарують лише тим, хто вивчає і обмірковує, але карають легковажних, які в усьому шукають лише розваги.

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

*Нікколо Мак'явеллі (1469—1527 рр.)*

## Порушення закону

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

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

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

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

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

## Тлумачення

Луї XIV, Король-Сонце, був зарозумілою і пихатою людиною й завжди волів бути в центрі уваги. Він не міг допустити, аби хтось перевершив його в розкоші, а надто власний міністр фінансів. Замість Фуке Луї призначив Жана-Батиста Кольбера, відомого своєю скнарістю й нудними прийомами в Парижі. Кольбер зробив так, що всі гроші зі скарбу йшли прямцем до Луї. На ці гроші Луї збудував палац, ще пишніший, ніж у Фуке, — славетний Версальський палац. Він залучив тих самих архітекторів, декораторів і садових дизайнерів, які будували й облаштовували падац Фуке. У Версалі Луї влаштовував ще екстравагантніші видовища, ніж ті, за які Фуке позбавили волі. Розгляньмо цю ситуацію. Святкового вечора, коли Фуке показував Луї палац, коли кожне наступне видовище затьмарювало попереднє, він собі уявляв, що демонструє лояльність і відданість королеві. Він не тільки вважав, що це святкування поверне йому ласку короля, але й думав, що покаже монархові свій тонкий смак, свої зв'язки та популярність, і це зробить його незамінним для короля й продемонструє, який із нього буде чудовий перший міністр. Однак насправді кожна нова вистава, кожна приязна усмішка гостей до Фуке викликала в Луї враження, ніби його друзі й піддані більше зачаровані міністром фінансів, ніж самим королем, і що Фуке, власне, хизувався своїм багатством і владою. Вишукане свято Фуке не улестило Луї XIV, а вразило його марнославство. Звичайно, Луї промовчав, але знайшов привід, аби позбутися людини, яка мимоволі змусила його відчувати непевність. Така доля всіх, хто похитне в панові відчуття певності, зачепить його марнославство або змусить сумніватися в його перевазі.

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

*Вольтер (1694—1778 рр.)*

## Дотримання закону

На початку 1600-х років похитнулося становище італійського астронома й математика Галілео. У своїй науковій праці він залежав від щедрості впливових правителів, і тому, як усі вчені Відродження, іноді дарував свої винаходи й відкриття провідним тогочасним патронам. Якось, наприклад, він презентував винайдений ним військовий компас герцогові Мантуї Вінченцо Гонзасі. Потім присвятив книжку, що пояснювала дію компаса, Медічі. Обидва правителі були вдячні, і завдяки їм Галілео зміг знайти більше учнів. Незалежно від значущості відкриття патрони зазвичай віддячували йому подарунками, а не готівкою. Він залежав від них, і тому його життя було сповнене непевності. Тож Галілео вирішив пошукати простіший шлях.

Нову стратегію Галілео придумав 1610 року, коли відкрив супутники Юпітера. Він не ділив відкриття між патронами (одному — використаний телескоп, а іншому — присвятити книжку), як робив раніше, а вирішив зосередитися на Медічі. Він їх обрав із однієї причини: незабаром після заснування династії Медічі Козімо I 1540 року проголосив Юпітера, наймогутнішого бога, символом Медічі, символом влади, яка сягала поза політику й банківську справу та пов'язувалася зі Стародавнім Римом і його божествами.

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

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

## Тлумачення

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

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

Учених не обминають примхи двірського життя і патронування. Вони також вимушені служити панам, які порядкують гаманцем. І сила їхнього інтелекту може позбавити патрона спокою, боцімто він лише для того й потрібний, аби здобувати гроші, — огидної і ганебної роботи. Власник великої справи хоче відчувати себе не просто постачальником коштів — він бажає здаватися творчою і владною людиною, важливішою за те, що зроблено на її пошану. Замість непевності дайте їй славу. Своїм відкриттям Галілео не кидав виклик інтелектуальній перевазі Медічі, не принижував олігархічну родину. Прирівнявши їх до зірок, він дав їм змогу своїм сьйвом перевершити інші двори Італії. Він не затьмарив пана, а допоміг панові затьмарити всіх інших.

## Ключі до влади

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

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

Цей закон містить два правила, які треба пам'ятати. По-перше, ви можете ненароком затьмарити пана, просто залишаючись собою. Становище одних зверхників може бути хисткіше, ніж в інших, ще й набагато хисткіше, і тому ви можете їх затьмарити своєю привабливістю і чеснотами.

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

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

Через кілька тижнів, проте, солдати вкинули Асторре Манфреді до римської в'язниці. Через рік його тіло виловили з Тибру з каменем на шії. Борджіа виправдав жахливий вчинок сфабрикованим звинуваченням у зраді та змові, але справжня причина була в тому, що він був надзвичайно марнославною і непевнений у собі. Юнак

затмарював його без щонайменшого зусилля. На тлі природної обдарованості Манфреді Борджія здавався менш привабливим і харизматичним. Висновок простий: по-перше, якщо ви не можете бути менш привабливим і кращим, навчіться уникати таких монстрів марнославства або приглушіть свої позитивні якості в присутності якогось Чезаре Борджія. По-друге, навіть не думайте, що, коли пан вас любить, ви можете виробляти що заманеться. Багато книжок можна написати про фаворитів, які позбулися ласки лише тому, що сприйняли своє становище за належне і спробували затмарити зверхника.

У Японії кінця XVI століття фаворитом імператора Хідейосі був Сенно Рікю. Найвідоміший майстер чайної церемонії, якою захопилися вельможі, став одним із найбільш довірених радників Хідейосі, мав у палаці власні апартаменти, його шанували в усій Японії. Однак 1591 року за наказом Хідейосі його арештували й засудили до смертної кари. Рікю встиг накласти на себе руки. Причина такої різкої зміни фортуни з'ясувалася пізніше: Рікю, у минулому селянин, а потім фаворит при дворі, замовив дерев'яну статую, що зображувала його в сандалях (ознака вельможності) і у величній позі. Він наказав поставити її в найважливішому храмі в межах палацу, на очах імператора, який часто ходив повз храм. Для Хідейосі це означало, що Рікю не зважає на своє місце. Вважаючи, що має однакові права з найвищими вельможами, він забув, що завдячує своїм становищем імператорові, і повірив, що досяг усього власними силами. Це було непростим переоціненням власної значущості, за яке він заплатив своїм життям.

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

Знаючи про небезпеку затмарення зверхника, ви можете використати цей закон собі на користь. Передусім треба лестити і вихвалити пана.

Відверті лестощі можуть бути ефективними, але до певної межі.

Надмірну відвертість і очевидність погано сприймають інші царедворці. Приховані лестощі набагато ефективніші. Якщо, наприклад, ви розумніші за пана, здавайтеся дурнішими: нехай він видається розумнішим. Удавайте наївність, нібито вам потрібний його досвід. Припускайтеся незначних помилок, які вам надалі не завадять, але дадуть змогу звернутися до пана по допомогу. Зверхники це



люблять. Якщо пан не може обдарувати вас скарбами свого досвіду, то образиться і збайдужіє до вас.

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

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

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

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

Образ:

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

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

## Зворотний бік

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

## Переступ закону

У середині IX ст. н. е. трон Візантійської імперії посів молодий імператор Михайло III. Його мати, імператриця Теодора, була заслана до монастиря, а її коханця Теоктиста замордували. Змову, що мала на меті усунути від влади Теодору й посадити на трон Михайла, очолив дядько Михайла — Барда — розумний і амбітний чоловік. Молодий і недосвідчений базилевс Михайло опинився в оточенні інтриганів, убивць і розпусників. У цей небезпечний час він потребував довіреного радника, отож подумав про Базилія, свого найкращого друга. Базилій не мав досвіду ні в урядуванні, ні в політиці, — власне, він був головним імператорським конюхом, але раз у раз підтверджував свою любов і вдячність.

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

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

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

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

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

Щоб мати хорошого ворога, вибери друга: він знає, куди вдарити.

*Діана де Пуатьє (1499—1566 рр.), коханка короля Франції Анрі II*

Щоразу, заповнюючи вакансію, я породжую сотню невдоволених і одного невдячника.

*Луї XIV (1638—1715 рр.)*

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

*Балдасар Кастільйоне (1478—1529 рр.)*

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

**ЗМІЯ, СЕЛЯНИН І ЧАПЛЯ**

Змія, за якою гналися мисливці, прохала селянина врятувати їй життя. Щоб сховати її від переслідувачів, селянин сів навпочіпки і дав змії заповзти собі в живіт. Але, коли небезпека минула і селянин попросив змію вийти назовні, та відмовилася. Усередині

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

*Африканська народна казка*

## Тлумачення

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

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

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

*Вольтер (1694—1778 рр.)*

## Дотримання закону

Протягом кількох сторіч після падіння династії Хань (222 р. н. е.) китайська історія розвивалася за давньою схемою почергових жорстоких і кривавих переворотів. Військовики змовлялися вбити слабого імператора, замінюючи його потім на Троні Дракона сильним генералом. Генерал засновував нову династію, коронував себе на імператора. Щоб убезпечити себе, він вимордовував своїх же товаришів генералів. Проте через кілька років ситуація повторювалася: нові генерали повставали та своєю чергою вбивали його або його синів. Бути імператором Китаю означало бути самотнім в оточенні зграї ворогів — це був найменш владний і безпечний пост у державі. 956 року генерал Чжао Куаньїнь став імператором династії Сун. Він знав про свої шанси, зокрема про те, що за рік-два його можуть убити. Як він міг зруйнувати цю традицію? Ставши імператором, Чжао звелів улаштувати бенкет на пошану нової династії й запросив найвпливовіших армійських командирів. Коли вони випили багато вина, він відпустив варту й усіх гостей, крім генералів, які злякалися, що зараз їх усіх переб'ють. Натомість він звернувся до них: «Цілий день я тремчу від страху, не тішить мене ні застілля, ні відпочинок у ліжку. Бо хто ж із вас не мріє про трон? Я не піддаю сумніву вашу відданість, але якщо хтось із ваших підлеглих, що хочуть багатства і влади, силоміць надягатиме на вас жовтий халат імператора, — ви відмовитеся?» П'яні генерали, побоюючись за своє життя, заявляли, що вони не винні й лояльні. Але імператор Сун міркував інакше: «Найкраще проживати свої дні, мирно втішаючись багатством і шаною. Якщо ви згодні відмовитися від займаних постів, я готовий дати вам гарні маєтки й чудові домівки, де ви насолоджуватиметеся в товаристві співців і дівчат».

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

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

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

*Нікколо Мак'явеллі (1469—1527 рр.)*

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

*Махабхарата, III ст. до н. е.*

Протягом кількох наступних років Сун продовжував кампанію забезпечення свого правління. 971 року правитель Лю з Південної Хань здався йому після багатьох років опору. На подив Лю імператор дав йому ранг при імперському дворі й запросив до палацу скріпити вином їхню дружбу. Приймаючи кубок, який запропонував йому імператор Сун, правитель Лю вагався, побоюючись, що в ньому отрута. Він вигукнув: «Злочини вашого підлеглого, безумовно, заслуговують на кару смерті, але я благаю Вашу Величність змилюватися наді мною. Я насправді не наважуюся випити це вино». Імператор Сун розсміявся, забрав у Лю кубок і випив вино. Отрути не було. Відтоді Лю став його найбільш відданим і лояльним другом.

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

## Тлумачення

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

Підберіть бджолу з доброти, і ви пізнаєте межі доброти.

*Прислів'я суфіїв*

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

*Тацит (бл. 55—120 р. н. е.)*

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

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

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



## Ключі до влади

У скруті цілком природно хотіти скористатися допомогою друзів. Світ сповнений жорстокості, а друзі її пом'якшують. Та й ви їх знаєте. Навіщо покладатися на чужинця, якщо поруч друг?

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

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

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

### ПРО КОРИСТЬ ВІД ВОРОГІВ

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

*Плутарх (бл. 45—127 р. н. е.)*

Проблема з використанням або найманням друзів у тому, що це неминуче обмежує вашу владу. Другом рідко буває той, хто найкраще може вам допомогти. Зрештою, знання і компетентність значно

важливіші, ніж дружні почуття. (У Михайла III прямо під носом був чоловік, який дав би слушну пораду й зберіг би йому життя — ним був Барда.)

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

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

Як сказав Лінкольн, ви знищуєте ворога, перетворюючи його на друга. 1971 року під час війни у В'єтнамі Генрі Кіссинджер був метою невдалої спроби викрадення. До змовників зокрема належали відомі антивоєнні активісти — священики брати Берриган, ще чотири католицькі священики і чотири черниці. Не інформуючи секретну службу та міністерство юстиції, Кіссинджер домовився про приватну зустріч із трьома ймовірними викрадачами в суботу зранку. Він їх причарував, пояснивши, що виведе більшість американських солдатів із В'єтнаму до середини 1972 року. Вони подарували йому значки «Викрадіть Кіссинджера», а один із них подружився з ним на довгі

роки і кілька разів зустрічався ще особисто. Це не був одноразовий прийом: Кіссінджер як політик намагався працювати з тими, хто не погоджувався з ним. Колеги розповідають, що йому краще велося з його ворогами, ніж із друзями.

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

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

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

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

Стратегія Мао постійного конфлікту має кілька основних складників. По-перше, будьте певні, що з часом ви переможете. Не починайте боротьбу, якщо не переконані в перемозі, як Мао був упевнений у перемозі над японцями. По-друге, якщо немає ворогів, іноді слід вибрати зручну мету, навіть зробивши ворогом друга. Мао постійно застосовував цю тактику в політиці. По-третє, використайте ворогів, щоб відобразити свої цілі громадськості, навіть подаючи це, як боротьбу добра зі злом. Мао, власне, розпалював розбіжності Китаю з СРСР і США. Він уважав, що без конкретного ворога його народ утратить розуміння китайського комунізму. Чітко окреслений ворог — аргумент набагато переконливіший на вашу користь за будь-які слова.

Нехай присутність ворога не вибиває вас із колії — набагато краще мати одного-двох явних опонентів, ніж не знати, де зачаївся ваш ворог. Заради влади людина вітає конфлікт, використовуючи ворогів для зміцнення своєї репутації як стійкого бійця, на якого можна покластися в непевний час.

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

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

*(Бальтасар Грасіан, 1601—1658 рр.)*

**ridmi**  
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

**КУПИТИ**