

12+

НИКОЛАЙ АТАМАНЕНКО

СТРАТАГЕМЫ

СИТУАЦИОННОГО МЫШЛЕНИЯ

КНИГА 7. КОАЛИЦИИ



Николай Атаманенко
Стратегемы ситуационного
мышления. Книга 7.
Коалиции. 36 инструментов
для объединения,
управления альянсами
и коллективного действия

<https://litres.ru/74150287>

ISBN 9785007005524

Аннотация

Эта книга — о том, как находить союзников, договариваться о создании альянса, удерживать его от распада, действовать вместе, делить победу и выходить без врагов. 36 стратегем — от карты интересов до возвращения в новую коалицию. Главный принцип: в коалиции побеждает не тот, кто сильнее, а тот, кто умеет удерживать союзников до конца.

Для кого: предприниматели, руководители, менеджеры проектов, политтехнологи, активисты и все, кто оказался в ситуации «один против всех».

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
ЧАСТЬ I. ПОИСК СОЮЗНИКОВ	11
Глава 1. Карта интересов	16
Глава 2. Общий враг	23
Глава 3. Победитель получает всё	29
Глава 4. Слабые вместе сильны	35
Глава 5. Чужой ресурс	41
Глава 6. Пробный шар	47
ЧАСТЬ II. СБОРКА КОАЛИЦИИ	53
Конец ознакомительного фрагмента.	57

**Стратегемы
ситуационного мышления.
Книга 7. Коалиции
36 инструментов
для объединения,
управления альянсами и
коллективного действия**

Николай Атаманенко

© Николай Атаманенко, 2026

ISBN 978-5-0070-0552-4 (т. 7)

ISBN 978-5-0069-8544-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ВВЕДЕНИЕ

Вы сильны, но не настолько, чтобы победить в одиночку? Противник больше, ресурсов меньше, влияния не хватает? Вам нужны союзники? Но объединить людей с разными интересами, удержать их вместе и направить к общей цели — это искусство, не имеющее ничего общего ни с управлением подчинёнными, ни с переговорами.

Классические «Тридцать шесть стратагем» — гениальный памятник военной мысли. «Искусство войны» Сунь-Цзы изучают в бизнес-школах по всему миру. Эти тексты писались для мира, где побеждал сильнейший, а союзы были просты: «мой враг — твой враг». В современном мире всё сложнее. Конкуренты сегодня — партнёры завтра. Союзники в одном вопросе — противники в другом. У каждого своя выгода, свой срок жизни, своя цена участия.

Управлять коалицией — это не командовать подчинёнными (Книга 5) и не договариваться с равным оппонентом (Книга 3). Это держать вместе людей, которые не обязаны вас слушаться, чьи интересы не совпадают, а лояльность временна. Вы не можете приказать, не можете купить, не можете убедить навсегда. Вы можете только сделать так, чтобы союз был выгоден каждому здесь и сейчас.

Эта книга — не перевод древнего текста. Это авторская система, выведенная из реальной практики построения коа-

лий: в бизнесе, политике, общественных движениях, проектной работе. Она о том, как находить союзников, договариваться об альянсе, удерживать его от распада, действовать вместе и выходить из коалиции с прибылью, а не врагами.

Что такое стратагема в ситуационном мышлении для коалиций

Стратагему часто понимают как «военную хитрость» или «обман». Это не совсем точно. Стратагема — это способ пересобрать ситуацию так, чтобы выигрыш стал возможен без прямой борьбы или с минимальными затратами. В коалиционной работе стратагема — это способ соединить несоединимое, удержать разобщённых и направить их к общей цели.

Отличие от тактики. Тактика отвечает на вопрос «как это сделать?». Стратагема отвечает на вопрос «как объединить тех, кто не хочет объединяться?».

Отличие от стратегии. Стратегия отвечает на вопрос «куда мы идём?». Стратагема отвечает на вопрос «как пройти там, где каждый тянет в свою сторону?».

Короткая формула: *В коалиции побеждает не тот, кто сильнее, и не тот, кто хитрее. Побеждает тот, кто умеет удерживать союзников до конца.*

В этой книге вы не найдёте моральных оценок — «это этично, а это нет». Вы найдёте инструменты. Использовать их или нет — решать вам, исходя из вашего контекста и ваших ценностей.

Шесть подходов ситуационного мышления для коалиций

Вот фундамент, на котором построены все 36 стратагем этой книги. Это шесть способов видеть коалиционную работу иначе.

1. Контекст важнее правил

Нет универсальных рецептов построения коалиций. То, что работает с одними союзниками, проваливается с другими. Всё зависит от контекста: соотношения сил, истории отношений, внешних угроз, доступных ресурсов. Сначала поймите контекст — потом стройте коалицию.

2. Гибкость как сила

Жёсткая коалиция ломается. Гибкая — выживает. Не пытайтесь намертво скрепить союзников. Будьте готовы менять роли, доли, правила. Единственное, что не должно меняться, — общая цель.

3. Интересы важнее позиций

Позиция союзника — «хочу больше ресурсов». Интерес — «хочу сохранить влияние в своей организации». За столкновением позиций почти всегда стоят разные, но совместимые интересы. Найди интерес — удержишь союзника.

4. Управляй вниманием

В коалиции каждый смотрит на свою выгоду. Ваша задача — периодически переключать внимание на общую цель,

общую угрозу, общий успех. Не дайте союзникам забыть, за чем они собрались.

5. Действуй через других

Вы не можете управлять коалицией единолично (если вы не диктатор, но тогда это не коалиция). Создайте «внутренний круг» из самых надёжных союзников, управляйте через них. Доверяйте, но проверяйте.

6. Время — твой союзник

Коалиции редко бывают вечными. Не пытайтесь их «укрепить навсегда». У них есть срок жизни. Используйте время: сначала маленькие шаги, потом большие. Выходите вовремя, пока союз не исчерпал себя.

Как устроена книга

Книга построена как **навигатор по коалиционной работе**. 6 частей, 36 стратагем — от поиска союзников до выхода из альянса.

Часть I. Поиск союзников (№1—6)

Как находить тех, кто может и хочет объединиться.

Часть II. Сборка коалиции (№7—12)

Как договариваться о создании альянса.

Часть III. Удержание коалиции (№13—18)

Как не дать альянсу развалиться до победы.

Часть IV. Действие коалиции (№19—24)

Как воевать вместе, когда каждый тянет в свою сторону.

Часть V. Раздел добычи (№25—30)

Как поделить победу, чтобы никто не ушёл обиженным.

Часть VI. Выход из коалиции (№31—36)

Как покинуть альянс без потери репутации и врагов.

Каждая стратагема описана по единому шаблону:

— **Формула** — краткая суть.

— **Когда применять** — признаки ситуации.

— **Как применять** — пошаговый алгоритм.

— **Пример** — из реальной жизни.

— **Границы применимости** — когда не работает.

— **Риски и предупреждение** — чем платите.

Как читать эту книгу

Вариант А. От корки до корки.

Читайте части по порядку. Вы пройдёте путь от поиска союзников до выхода из коалиции. Это даст системное понимание.

Вариант Б. Ситуативная навигация.

У вас есть конкретная проблема (не можете найти союзников, коалиция разваливается, не знаете, как выйти). Откройте содержание, найдите нужную часть — читайте нужные стратагемы.

Вариант В. Справочный.

Вы уже знаете стратагемы, но хотите освежить в памяти детали. Открываете нужную главу — и за 2 минуты вспоминаете суть.

Самое важное предупреждение

Коалиции — это временные союзы. Не пытайтесь превра-

тить их в «дружбу навек». Это приведёт к разочарованию. Цель коалиции — достичь конкретной цели, которая недостижима в одиночку. После этого коалиция либо распадается, либо трансформируется во что-то новое.

Стратегемы коалиционной работы — не для манипуляции людьми. Вы не «используете» союзников. Вы создаёте условия, в котором им выгодно быть с вами. Если ваша цель — обмануть, использовать и выбросить, коалиция развалится, а репутация будет разрушена.

Главное правило. Никогда не обещайте того, что не можете выполнить. В коалициях доверие — единственная валюта, которая не обесценивается. Потеряете её — потеряете союзников навсегда.

Теперь вы готовы к Частям I—VI.

Выберите свою коалиционную ситуацию — и вперёд.

Николай Атаманенко, г. Белгород, 2026 г.

ЧАСТЬ I. ПОИСК СОЮЗНИКОВ

Стратегемы №1—№6

1. Портрет этапа

Как распознать, что вы находитесь именно на этом этапе?

Ключевые признаки:

— Вы понимаете, что в одиночку не справитесь. Противник сильнее, ресурсов не хватает, влияния недостаточно.

— У вас есть потенциальные союзники — люди или организации, чьи интересы могут совпадать с вашими. Но вы не знаете, как к ним подойти, кому доверять, кто реально заинтересован.

— Вы боитесь, что предложение о союзе будет воспринято как слабость или попытка манипуляции. Вы не знаете, как начать разговор.

— Вы пробовали обращаться к потенциальным союзникам, но они не откликаются. Или откликаются, но вы не уверены в их надёжности.

— Вы чувствуете, что вокруг есть люди, которые могли бы помочь, но вы не знаете, как их найти и заинтересовать.

Контекстная ловушка

Самое опасное на этапе поиска союзников — **пытаться объединить всех подряд**. Вы хватаетесь за каждого, кто может быть полезен, не проверяя интересы и надёжность.

В коалицию входят люди, которые тянут в разные стороны. Она разваливается быстрее, чем начинается.

Другая ловушка — **ждать, что союзники найдутся сами**. Вы надеетесь, что кто-то придёт и предложит помощь. Не придут. В хаосе каждый занят собой. Инициатива — за вами.

Выход — не в том, чтобы звать всех или никого. Выход в том, чтобы системно искать союзников: анализировать интересы, находить точки пересечения, проверять надёжность малыми делами.

2. Логика ситуационного мышления

Из шести подходов, описанных во Введении, в Части I работают три.

Подход	Как проявляется в части I
Интересы важнее позиций	Не спрашивайте «ты с нами?». Ищите, что ему нужно. Найдите пересечение его интересов с вашими. Общий интерес — основа союза.
Используй слабости системы	Кто сейчас в кризисе? Кто теряет влияние? Кто боится конкурента? Слабость и страх — лучшие крючки для привлечения союзников.
Действуй через других	Не пытайтесь лично убедить каждого. Найдите «лидеров мнений» — тех, кто может привести за собой других. Через них вы получаете не одного союзника, а целую группу.

Главный принцип части I:

Союзник — не тот, кто хочет вам помочь. Союзник — тот, кому выгодно быть с вами.

Запомните эту формулу. В части I вы не ищете «друзей».

Вы ищете тех, чьи интересы пересекаются с вашими, чьи страхи совпадают, чьи ресурсы дополняют ваши.

3. Навигационная таблица стратагем части I

Ниже — все шесть стратагем этой части. Для каждой указано: когда её выбирать и какова её краткая логика.

№	Стратагема	Когда выбирать	Краткая логика
1	Карта интересов	Вы не знаете, кто может быть союзником. Много людей, непонятно, к кому подойти.	Нарисуй, кому что нужно — найди пересечения. Где его потребности совпадают с вашими целями?
2	Общий враг	У потенциальных союзников нет общего дела, но есть общая угроза. Они не хотят объединяться «за», но могут объединиться «против».	Ничто не объединяет лучше, чем угроза снаружи. Покажи им врага — они сами придут.
3	Победитель получает всё	Потенциальные союзники не видят выгоды от объединения. Им кажется, что они могут выиграть и в одиночку.	Покажи, что без коалиции каждый проиграет. Страх потери сильнее, чем надежда на выгоду.
4	Слабые вместе сильны	Вы слабы, и ваши потенциальные союзники тоже слабы. Каждый по отдельности не может победить.	Найди таких же, как ты — ваша сумма больше частей. Вместе вы становитесь силой.
5	Чужой ресурс	У союзника есть то, чего нет у вас (деньги, связи, экспертиза, влияние). Он не хочет делиться просто так.	У союзника есть то, чего нет у тебя — используй. Предложи обмен: ты даёшь ему то, что нужно ему, он даёт тебе то, что нужно тебе.
6	Пробный шар	Вы не уверены в надёжности потенциального союзника. Бойтесь, что он предаст или будет тянуть в свою сторону.	Предложи маленькое совместное действие — проверь надёжность. Не рискуй всем союзом, пока не убедишься.

4. Типичная ошибка

Пытаться объединить всех подряд, не проверяя интересы и надёжность.

Звучит как: «Нам нужна широкая коалиция, чем больше,

тем лучше!», «Пусть будут все, кто не против, а там разберёмся».

Вы зовёте всех, кто хоть как-то может быть полезен. Не проверяете, совпадают ли их интересы. Не проверяете, надёжны ли они. Коалиция распухает, становится неуправляемой. Внутренние конфликты разрывают её быстрее, чем внешняя угроза.

Почему это ошибка

В широкой коалиции слишком много разных интересов. Удержать их вместе невозможно. Чем больше участников, тем сложнее координация и выше риск предательства. Лучше маленькая, но надёжная коалиция, чем большая, но хаотичная.

Что вместо этого

Сначала найдите «ядро» — 2—3 самых надёжных союзника, с которыми у вас совпадают интересы. С ними вы уже сила. К ним можно добавить других, уже имея вес и влияние. Не гонитесь за количеством. Гонитесь за качеством.

5. Связь с другими частями

Ситуация не всегда бывает такой, какой кажется вначале. Возможно, вы неправильно диагностировали этап.

Если вы поняли, что...	Переходите в часть...
Вы нашли союзников, но не можете договориться о создании коалиции.	Часть II (Сборка коалиции). Нужны инструменты для переговоров и фиксации правил.
Вы создали коалицию, но она разваливается.	Часть III (Удержание коалиции). Нужны инструменты для предотвращения распада.
Вы нашли союзников, но не знаете, как действовать вместе.	Часть IV (Действие коалиции).
Вы не можете найти союзников, потому что ваша репутация плохая.	Книга 5 (Внутренний круг) — сначала разберитесь с внутренними проблемами.
Вы не можете найти союзников, потому что некому доверять.	Книга 2 (Сотрудничество) — сначала научитесь выстраивать доверие.

Перед тем как перейти к стратагемам

Запомните три правила работы со стратагемами части I.

Первое. В части I важнее всего **анализ интересов**. Не зовите всех подряд. Сначала поймите, кому действительно выгодно сотрудничество с вами. Анализ интересов сэкономит время и нервы.

Второе. В части I важнее всего **проверка надёжности**. Не доверяйте союзнику, пока не проверите его в малом деле. «Пробный шар» (№6) — ваша страховка.

Третье. Самая большая опасность в части I — **перепутать «союзника» с «другом»**. Союзник — это не друг. Он может не любить вас, но ему выгодно быть с вами. Друг может любить, но быть бесполезным. Ищите выгоду, а не симпатию.

Глава 1. Карта интересов

Стратегема №1 «Нарисуй, кому что нужно — найди пересечения»

Суть

Вы не знаете, кто может быть союзником. Вокруг много людей и организаций, но вы не понимаете, с кем из них стоит говорить, а с кем — нет. Вы боитесь, что если предложите объединиться не тому, это будет пустая трата времени или, хуже того, враг узнает о ваших планах.

Выход: нарисуйте карту интересов. Не просто «список потенциальных союзников», а схему, где видно: кому что нужно, какие у кого ресурсы, где интересы пересекаются, а где сталкиваются. На листе бумаги. Не в голове.

Карта интересов делает невидимое видимым. Вы перестаете гадать и начинаете видеть, кто действительно может стать союзником, с кем можно договариваться, а от кого лучше держаться подальше.

Когда применять

— Вы не знаете, кто может быть союзником. Много людей, непонятно, к кому подойти.

— Вы пробовали обращаться к потенциальным союзникам, но они не откликаются.

— Вы боитесь, что предложение о союзе будет воспринято как слабость.

— Вы чувствуете, что вокруг есть люди, которые могли бы помочь, но не знаете, как их найти.

— Вы готовы потратить час на анализ, чтобы сэкономить недели на бесполезных переговорах.

Как применять

Шаг 1. Выпишите всех, кто может быть потенциально полезен.

Не фильтруйте. Все, кто хоть как-то связан с вашей проблемой. Конкуренты, поставщики, клиенты, партнёры, регуляторы, эксперты, общественные организации.

Шаг 2. Для каждого укажите его главный интерес.

Что ему нужно? Что он хочет получить? Чего боится? Что для него важно?

— Деньги

— Власть, влияние

— Репутация, признание

— Безопасность, стабильность

— Развитие, новые возможности

— Сохранение статус-кво

Шаг 3. Укажите его ресурсы.

Что у него есть, чего нет у вас? Деньги, связи, экспертиза, люди, информация, доступ к принятию решений.

Шаг 4. Укажите его ограничения.

Что ему мешает? Чего он не может? Какие у него обязательства? Кто на него давит?

Шаг 5. Найдите пересечения с вашими интересами.

Где его потребности совпадают с вашими целями? Где его страх совпадает с вашим страхом? Где его ресурс закрывает вашу потребность?

Шаг 6. Оцените каждого по двум шкалам: готовность к сотрудничеству (от 1 до 5) и полезность (от 1 до 5).

Готовность = насколько он заинтересован в союзе. Полезность = насколько его ресурсы нужны вам.

Шаг 7. Сфокусируйтесь на тех, у кого высокие баллы по обоим шкалам.

С ними начинайте переговоры. Остальных пока держите в уме.

Пример

Ситуация: Небольшая IT-компания хочет объединить усилия с другими игроками, чтобы противостоять крупному монополисту, который выдавливает всех с рынка. Руководитель не знает, с кем начинать.

Карта интересов (схематично):

Игрок	Интерес	Ресурсы	Ограничения	Пересечение с вами	Оценка
Компания А (прямой конкурент)	Выжить, не потерять долю рынка	Технология, клиенты	Нет денег на маркетинг	Общий враг (монополист)	Готовность 4, Полезность 4
Компания Б (поставщик)	Сохранить объёмы продаж	Дешёвые комплектующие	Зависит от всех игроков	Монополист может переключиться на другого поставщика	Готовность 3, Полезность 3
Компания В (смежный рынок)	Выйти на ваш рынок	Большой бюджет	Нет экспертизы	Ваша экспертиза + его бюджет	Готовность 5, Полезность 5
Регулятор	Стабильность рынка	Возможность влиять	Не может открыто поддерживать	Опасения монополизации	Готовность 2, Полезность 4
Ассоциация предпринимателей	Защита интересов бизнеса	Лоббистские возможности	Медленные процессы	Та же проблема у многих членов	Готовность 3, Полезность 3

Результат: Руководитель начинает переговоры с компанией В (смежный рынок) — высокая готовность и полезность. Затем — с компанией А (прямой конкурент) — сложно, но возможно. Регулятора и ассоциацию держит в уме на случай, если понадобится легитимация.

Почему это сработало: Карта помогла увидеть, с кем начинать, а с кем — нет. Без карты он мог потратить время на поставщика (средняя полезность) или регулятора (низкая готовность).

Границы применимости

Стратегия перестает работать, когда:

— **У вас нет информации.** Вы не знаете интересов, ресурсов, ограничений потенциальных союзников. Карта будет гаданием.

— **Слишком много игроков.** Если их 50, карта станет нечитаемой. Сначала отфильтруйте по очевидной нерелевантности.

— **Вы застреваете в анализе и не переходите к действиям.** Неделями рисуете карту, уточняете, перерисовываете. Поставьте таймер: 2 часа на карту, потом — действия.

— **Контекст слишком динамичный.** Пока вы рисуете, интересы меняются. Делайте быстрые карты на один-два дня, а потом обновляйте.

Анти-пример

Ситуация: Руководитель нарисовал карту интересов на 20 страницах. У каждого игрока расписаны интересы, ресурсы, ограничения, история отношений, психологический портрет. Он потратил на это две недели. За это время двое потенциальных союзников уже заключили альянс без него.

Почему это провал: Анализ заменил действия. Идеальная карта не нужна. Нужна рабочая.

Что нужно было сделать: Простая карта за 2 часа на одном листе. Потом — действовать. Уточнять по ходу.

Риски и предупреждение

Риск 1. Вы можете ошибиться в оценке интересов.

Вам кажется, что ему нужны деньги, а ему — репутация. Вы предлагаете деньги, он не откликается.

Как снизить: Проверяйте свои гипотезы. Не гадайте — спросите. «Что для вас сейчас самое важное?» Первые 2—3 разговора дадут поправку.

Риск 2. Вы можете переоценить свою привлекательность для союзника.

Вам кажется, что вы ему очень нужны. На самом деле — нет. Он и без вас справится.

Как снизить: Пробный шар (стратагема №6). Предложите маленькое совместное действие. Если откажется — переоценили.

Риск 3. Вы можете забыть про интересы союзников после начала коалиции.

Карта нарисована, интересы учтены, коалиция создана. Но интересы меняются. Ваша карта устарела.

Как снизить: Обновляйте карту раз в месяц. Что изменилось? Кто получил новые ресурсы? У кого появились новые страхи?

Связь с другими стратагемами

Усиливают:

— №2 «Общий враг» — карта интересов покажет, у кого общий враг.

— №6 «Пробный шар» — после карты проверяйте гипотезы малыми действиями.

Противоречат:

— №9 «Устав коалиции» (часть II) — карта — это ана-

лиз, устав — это формализация. Разные этапы.

— №16 «Разрешение конфликтов» (часть III) — карта помогает предотвратить конфликты, но не разрешить их.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Вы не знаете, кто может быть союзником, боитесь ошибиться с выбором
Какой ресурс нужен?	Время на анализ, доступ к информации о потенциальных союзниках
Главный риск	Залипнуть в анализе и не перейти к действиям
Признак успеха	Вы знаете, с кем начинать переговоры, кто бесперспективен, кто опасен
Как понять, что не работает?	Вы потратили много времени, но не начали действовать, или ваши прогнозы не подтвердились

Глава 2. Общий враг

Стратегема №2 «Ничто не объединяет лучшие, чем угроза снаружи»

Суть

У потенциальных союзников нет общего дела. Они не хотят объединяться «за» какую-то позитивную цель. Им не интересно «вместе строить будущее». Но у них есть общая угроза. Конкурент, который отжимает рынок. Регулятор, который душит бизнес. Кризис, который угрожает всем.

Выход: не предлагайте им «общее дело». Предложите «общего врага». Покажите угрозу, которая нависла над каждым из них. Объясните, что в одиночку они проиграют. А вместе — могут побороться.

Общий враг объединяет быстрее, чем общая цель. Люди легче мобилизуются на защиту, чем на созидание. Страх потери сильнее надежды на gain.

Когда применять

— У потенциальных союзников нет общего дела, но есть общая проблема или угроза.

— Вы пробовали предлагать им «совместный проект» — не откликнулись.

— Вы замечаете, что конкуренты, регуляторы, кризис да-

вят на всех, но каждый пытается спастись в одиночку.

— Вы хотите быстро собрать коалицию, не тратя время на долгие переговоры о выгодах.

— Вы готовы к тому, что после победы над общим врагом коалиция может развалиться (и это нормально).

Как применять

Шаг 1. Найдите реальную внешнюю угрозу.

Не выдумывайте. Люди почувствуют фальшь. Угроза должна быть реальной, ощутимой, близкой.

— Конкурент, который уже отжал у них долю рынка

— Регулятор, который вводит неудобные правила

— Кризис, который бьёт по всем

— Новый игрок, который меняет рынок

Шаг 2. Сформулируйте угрозу просто и понятно.

«Компания X скупает наших поставщиков. Если мы не объединимся, через год мы будем зависеть от них по ценам».

Шаг 3. Покажите, что в одиночку они проиграют.

Не угрожайте, а объясняйте. «У вас нет ресурса А. У вас нет доступа Б. В одиночку вы не справитесь».

Шаг 4. Покажите, что вместе у них есть шанс.

«Вместе мы можем создать альтернативного поставщика. Вместе мы можем лоббировать наши интересы. Вместе мы сила».

Шаг 5. Не акцентируйте выгоды, акцентируйте потери от бездействия.

«Если ничего не делать, каждый потеряет X. Если объеди-

нимся, можем потерять меньше или не потерять вообще».

Шаг 6. Когда угроза отступит — не пытайтесь сохранить коалицию искусственно.

Люди объединились против врага. Враг повержен — коалиция выполнила свою задачу. Если хотите продолжать, ищите новую общую цель (или нового врага).

Пример

Ситуация: На рынке появляется крупный международный ритейлер, который демпингует и выдавливает локальных игроков. Каждый локальный магазин пытается выжить в одиночку: снижает цены, урезает ассортимент, сокращает персонал. Всё бесполезно.

Реакция 1 (общее дело): Кто-то из владельцев предлагает: «Давайте объединимся и создадим совместную закупочную платформу, чтобы снизить издержки». Другие не верят: «Опять кто-то будет главным», «Это долго», «Не верю».

Реакция 2 (общий враг): Тот же владелец собирает совещание и говорит: «Смотрите, ритейлер X уже закрыл три магазина в соседнем городе. Если мы ничего не сделаем, через год он закроет и наши. У нас нет выбора. Давайте хотя бы договоримся о совместных закупках — это не альянс навсегда, это защита от общего врага».

Результат: Локальные игроки объединяются. Не потому, что они вдруг полюбили друг друга. А потому, что боятся общего врага больше, чем не доверяют друг другу.

Почему это сработало: Страх объединил быстрее, чем

надежда на выгоду.

Границы применимости

Стратегема перестаёт работать, когда:

— **Внешней угрозы нет.** Вы её выдумали. Союзники чувствуют фальшь. Доверие падает.

— **Угроза не воспринимается как реальная.** «Конкурент нам не страшен», «Этот кризис не про нас». Не объединятся.

— **Внутренний конфликт сильнее внешней угрозы.** Союзники ненавидят друг друга больше, чем боятся врага. Тогда общий враг не поможет.

— **Вы используете «общего врага» для объединения против кого-то, кто не является реальной угрозой.** Это может выглядеть как манипуляция и испортить репутацию.

Анти-пример

Ситуация: Руководитель компании говорит партнёрам: «Конкурент X — наш общий враг. Мы должны объединиться». Партнёры знают, что конкурент X — это небольшая компания, которая им совсем не мешает. Они подозревают, что руководитель просто хочет использовать их ресурсы для своих целей.

Почему это провал: Враг был искусственным. Партнёры не поверили.

Что нужно было сделать: Либо не использовать эту стратегему вообще, либо найти реальную угрозу. Если её нет — не выдумывайте.

Риски и предупреждение

Риск 1. После победы над врагом коалиция может рухнуть.

Вы объединились, победили, а потом союзники разбегаются. Вы остаётесь один.

Как снизить: Это нормально. Коалиция против врага по определению временна. Если хотите долгосрочного союза — ищите общую цель, а не только врага.

Риск 2. Вы можете создать образ врага, который потом будет мешать сотрудничеству.

Вы так сильно настроили союзников против конкурента, что они отказываются с ним сотрудничать, даже когда это выгодно. Враг стал идеологией.

Как снизить: После победы проведите «демилитаризацию». «Конкурент больше не опасен. Мы возвращаемся к нормальной конкуренции».

Риск 3. Враг может объединиться с вашими союзниками против вас.

Вы указали на общего врага, а он переманил ваших союзников, предложив лучшие условия.

Как снизить: Прежде чем указывать на врага, убедитесь, что ваш альянс действительно выгоден союзникам. Страх — хороший мотиватор, но не единственный.

Связь с другими стратагемами

Усиливают:

— №1 «Карта интересов» — карта поможет понять, у

кого действительно общий враг.

— №3 «Победитель получает всё» — страх потери (общий враг) усиливает аргумент «без коалиции каждый проиграет».

Противоречат:

— №7 «Общая цель» (часть II) — там вы объединяете вокруг позитивной цели, здесь — вокруг негативной. Оба подхода работают в разных ситуациях.

— №28 «Публичное признание» (часть V) — публичное признание союзников после победы над врагом — хорошее завершение.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	У союзников нет общего дела, но есть общая угроза
Какой ресурс нужен?	Реальная внешняя угроза, способность её сформулировать и донести
Главный риск	Выдумать врага или настроить союзников против того, с кем потом выгодно сотрудничать
Признак успеха	Союзники объединились не из любви к вам, а из страха перед общим врагом
Как понять, что не работает?	Союзники не видят угрозы, или она их не пугает

Глава 3. Победитель получает всё

Стратегема №3 «Покажи, что без коалиции каждый проиграет»

Суть

Потенциальные союзники не видят выгоды от объединения. Им кажется, что они могут выиграть и в одиночку. Или что ваше предложение — это попытка использовать их ресурсы. Вы предлагаете «совместную выгоду», а они не верят.

Выход: не показывайте выгоду от объединения. Покажите потери от неучастия. Страх потерять то, что уже есть, сильнее надежды получить что-то новое. «Победитель получает всё» — здесь не про то, кто выиграет, а про то, что проигравший не получит ничего.

Когда вы показываете, что без коалиции каждый проиграет, союзники начинают видеть в объединении не «дополнительную выгоду», а «единственный способ избежать потерь». Это меняет их расчёт.

Когда применять

— Потенциальные союзники не видят выгоды от объединения. Им кажется, что они и так справятся.

— Вы пробовали предлагать «общую выгоду» — не работает.

— Ситуация такова, что без коалиции все действительно проиграют (или вы можете это убедительно показать).

— Вы хотите, чтобы союзники не просто надеялись на выгоду, а боялись остаться без ничего.

— Вы готовы к тому, что после достижения цели коалиция может развалиться (мотивация «избежать потерь» не работает для долгосрочного сотрудничества).

Как применять

Шаг 1. Проанализируйте, что каждый потеряет, если коалиция не состоится.

Не абстрактно. Конкретно. Для каждого союзника:

— Потеря доли рынка (сколько процентов?)

— Потеря клиентов (каких именно?)

— Потеря влияния, доступа, ресурсов

— Репутационные потери

— Финансовые потери

Шаг 2. Покажите, что без коалиции он проиграет в любом случае.

Не «вы можете проиграть», а «вы проиграете». С цифрами, фактами, сроками.

Шаг 3. Покажите, что с коалицией он может хотя бы сохранить то, что имеет.

Не обещайте «золотые горы». Обещайте «сохранение статус-кво» или «меньшие потери».

Шаг 4. Не преувеличивайте.

Если вы скажете «все умрут», а через месяц никто не

умрёт, вам не поверят в следующий раз.

Шаг 5. Создайте дедлайн.

«Если мы не объединимся до конца квартала, конкурент Х займёт наши позиции, и назад дороги не будет».

Шаг 6. Когда коалиция создана — сфокусируйтесь на маленьких победах (стратагема №13).

Страх потерь мотивирует присоединиться, но не удерживает надолго. Нужны позитивные подтверждения, что коалиция работает.

Пример

Ситуация: Три небольшие компании работают на одном рынке. Крупный игрок начинает агрессивную экспансию, переманивая клиентов с помощью демпинга. Каждая из трёх компаний считает, что может выжить в одиночку, сократив издержки.

Реакция 1 (общая выгода): Один из директоров предлагает: «Давайте объединим закупки, это снизит наши издержки на 15%». Другие: «Мы и сами можем снизить издержки, не объединяясь». Не верят.

Реакция 2 (победитель получает всё): Тот же директор собирает цифры и говорит: «Смотрите. Если мы не объединим закупки, через полгода крупный игрок переключит на себя наших поставщиков. Мы будем покупать сырьё на 30% дороже. Наши цены станут неконкурентными. Мы потеряем 40% клиентов за год. Это не гипотетический риск, это прогноз на основе того, как он уже сделал в соседнем ре-

гионе. У нас нет выбора».

Результат: Компании объединяются. Не потому, что хотят получить 15% выгоды. А потому, что боятся потерять 40% клиентов.

Почему это сработало: Страх потери сработал сильнее, чем надежда на выгоду.

Границы применимости

Стратегия перестает работать, когда:

— **У союзников есть реальная альтернатива.** Они могут проигнорировать угрозу или найти другой способ защитить себя.

— **Вы не можете убедительно доказать потери.** «Поверьте на слово» не работает. Нужны цифры, факты, прецеденты.

— **Союзники иррационально оптимистичны.** «Всё будет хорошо, как-нибудь прорвёмся». Их сложно напугать.

— **Вы переходите к запугиванию, а не к аргументации.** Угрозы, шантаж, манипуляции разрушат доверие.

Анти-пример

Ситуация: Директор говорит партнёрам: «Если вы не объединитесь со мной, вы все разоритесь». Партнёры воспринимают это как пустую угрозу или манипуляцию. Никто не объединяется.

Почему это провал: Не было конкретных цифр и фактов. Только голословное утверждение.

Что нужно было сделать: «Вот расчёты. Вот прецеден-

ты. Вот что уже случилось с компанией N, которая отказалась объединяться. Это не мои страшилки, это анализ».

Риски и предупреждение

Риск 1. Вы можете создать атмосферу страха и паники.

Союзники объединяются, но в состоянии тревоги. Они не доверяют вам (вы же тот, кто их напугал). Действуют из страха, а не из конструктивного сотрудничества.

Как снизить: После того как они согласились, смените риторику. «Мы сделали правильный шаг. Теперь давайте спокойно строить планы». Не давите на страх постоянно.

Риск 2. Если потери не материализуются, вы потеряете доверие навсегда.

Вы сказали «будет катастрофа», а катастрофа не случилась. Вам больше не поверят.

Как снизить: Не преувеличивайте. Прогнозируйте реалистично. Если сомневаетесь — бетьте на меньшую сторону.

Риск 3. Союзники могут обвинить вас в создании искусственного кризиса.

«Это ты нас запугал, чтобы мы пошли у тебя на поводу». Репутационные потери.

Как снизить: Привлекайте независимых экспертов, аналитиков, консультантов. Пусть не вы, а они подтвердят риски.

Связь с другими стратагемами

Усиливают:

— №2 «Общий враг» — общий враг — источник страха
потерь.

— №1 «Карта интересов» — карта поможет понять, что
каждый может потерять.

Противоречат:

— №7 «Общая цель» (часть II) — там вы объединяете
вокруг позитивной цели, здесь — вокруг страха потерь. Вы-
бирайте в зависимости от психологии союзников.

— №25 «Заранее» (часть V) — страх потерь мотивиру-
ет, но для раздела добычи нужны позитивные стимулы.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Союзники не видят выгоды от объединения, но могут проиграть, если не объединятся
Какой ресурс нужен?	Данные, аналитика, факты, убедительные примеры потерь
Главный риск	Перейти в запугивание, потерять доверие, если потери не наступят
Признак успеха	Союзники объединились не ради выгоды, а чтобы избежать потерь
Как понять, что не работает?	Союзники не верят в реальность угрозы или считают, что справятся сами

Глава 4. Слабые вместе сильны

Стратегема №4 «Найди таких же, как ты — ваша сумма больше частей»

Суть

Вы слабы. Ваши потенциальные союзники тоже слабы. Каждый по отдельности — никто. У каждого не хватает ресурсов, влияния, веса. Вы пытаетесь договориться с сильными игроками, но они вас игнорируют. Зачем им связываться со слабыми?

Выход: ищите не сильных, а таких же, как вы. Слабая, но многочисленная коалиция может стать силой. Ваша сумма окажется больше отдельных частей.

Когда слабые объединяются, они перестают быть слабыми поодиночке. Вместе у них появляется критическая масса. Вместе они могут договориться с сильным, который раньше их игнорировал. Или победить врага, который раньше подавлял каждого в отдельности.

Когда применять

— Вы слабы, и ваши потенциальные союзники тоже слабы. Сильные игроки вас игнорируют.

— Вы пробовали договориться с сильными — не получилось.

— Вы видите, что вокруг много таких же, как вы, у каждого свои проблемы, но никто не объединяется.

— Вы хотите создать коалицию снизу, а не присоединиться к существующей.

— Вы готовы к тому, что управлять коалицией равных сложнее, чем коалицией с явным лидером.

Как применять

Шаг 1. Найдите таких же, как вы.

Кто находится в похожей ситуации? У кого те же проблемы, те же ограничения, те же страхи? Это могут быть конкуренты, но оказавшиеся в одинаково слабом положении.

Шаг 2. Не пытайтесь конкурировать друг с другом.

Ваша главная ошибка — продолжать грызню между собой, когда нужно объединиться против общего врага. Объясните: «Между собой мы можем конкурировать потом. Сейчас у нас общий враг, который сильнее каждого из нас».

Шаг 3. Покажите, что сумма больше частей.

Посчитайте вместе: «У нас вместе X клиентов, Y экспертов, Z бюджета. Поодиночке мы никто. Вместе — игрок».

Шаг 4. Не ждите, что кто-то станет лидером.

В коалиции равных лидерство может вызвать сопротивление. Договаривайтесь о координации без иерархии. Координационный совет, ротация председателя, совместные решения.

Шаг 5. Начните с малого совместного действия.

Не стройте грандиозных планов. Сделайте что-то вместе, что уже сейчас возможно. Совместное письмо, совместное заявление, совместная закупка. Маленькая победа укрепит союз (стратагема №13).

Шаг 6. Когда коалиция наберёт силу — используйте её для переговоров с сильными игроками.

Теперь вы не слабые поодиночке. Вы — объединение. С вами придётся считаться.

Пример

Ситуация: Небольшие фермеры не могут договориться с крупными торговыми сетями. Каждый по отдельности слишком мал, сети диктуют кабальные условия. Фермеры пытаются выживать в одиночку, многие разоряются.

Реакция 1 (остаться в одиночестве): Каждый фермер пытается договориться с сетью сам. Сеть давит, фермер уступает. Разоряется.

Реакция 2 (слабые вместе сильны): Несколько фермеров объединяются в кооператив. Вместе они могут поставлять стабильный объём, вместе могут профинансировать логистику, вместе могут нанять юриста. Они приходят в сеть уже не как «мелкий поставщик №37», а как «кооператив с объёмом поставок 5% от всего ассортимента». Сеть вынуждена договариваться.

Результат: Кооператив получает лучшие условия. Фермеры выживают и развиваются.

Почему это сработало: Слабые объединились и пере-

стали быть слабыми.

Границы применимости

Стратегия перестаёт работать, когда:

— **Слабые конкурируют друг с другом сильнее, чем с общим врагом.** Тогда их невозможно объединить.

— **У слабых нет общей цели или общего врага.** Каждый сам за себя, проблемы разные. Объединение не даст синергии.

— **Вы не можете договориться о координации.** Каждый тянет в свою сторону, общий язык не найден.

— **Слабых недостаточно для критической массы.** Если вы объедините десять маргиналов, это не сделает вас силой.

Анти-пример

Ситуация: Три небольшие компании пытаются объединиться, чтобы выступить против крупного монополиста. Но каждая хочет быть главной, каждая предлагает свой план, каждая не доверяет другим. Вместо коалиции — бесконечные споры. Монополист продолжает их давить поодиночке.

Почему это провал: Слабые не смогли договориться о координации. Конкуренция между ними оказалась сильнее общей угрозы.

Что нужно было сделать: Найти независимого координатора, который не претендует на лидерство. Или принять жёсткие правила: равные голоса, ротация председателя, никаких «главных».

Риски и предупреждение

Риск 1. Внутренние конфликты могут разорвать коалицию.

У каждого свои интересы. Когда внешняя угроза ослабевает, внутренние разногласия выходят на первый план.

Как снизить: Заранее договоритесь о правилах разрешения конфликтов (стратегема №16). И не пытайтесь сохранять коалицию искусственно, когда её цель достигнута.

Риск 2. Кто-то может выйти из коалиции, когда ему станет выгодно.

Один из союзников получил индивидуальное предложение от противника и ушёл. Коалиция ослабла.

Как снизить: Сделайте выход дорогим (стратегема №17). Или создайте общие активы, которые при выходе придётся оставить.

Риск 3. Коалиция может стать слишком большой и неуправляемой.

Собрали всех, кто есть. Управлять невозможно, решения не принимаются.

Как снизить: Лучше маленькая, но боеспособная коалиция, чем большая, но парализованная.

Связь с другими стратегемами

Усиливают:

— №2 «Общий враг» — объединяет слабых против общей угрозы.

— №3 «Победитель получает всё» — страх потерь по-

могает удерживать слабых вместе.

Противоречат:

— №7 «Общая цель» (часть II) — слабые могут объединяться не только против врага, но и ради общей цели.

— №18 «Лидер коалиции» (часть III) — в коалиции равных лидер может быть проблемой.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Вы и ваши потенциальные союзники слабы поодиночке, но вместе можете стать силой
Какой ресурс нужен?	Навыки координации, терпение, готовность делить власть
Главный риск	Внутренние конфликты, неуправляемость, выход союзников
Признак успеха	Коалиция слабых добилась того, что недоступно каждому поодиночке
Как понять, что не работает?	Союзники не могут договориться, или коалиция не даёт синергии

Глава 5. Чужой ресурс

Стратегема №5 «У союзника есть то, чего нет у тебя — используй»

Суть

У вас не хватает ресурсов: денег, связей, экспертизы, доступа, влияния. Вы пытаетесь получить их самостоятельно — долго, дорого, может быть, невозможно. А у потенциального союзника эти ресурсы есть. Но он не хочет отдавать их просто так.

Выход: не просите ресурс. Предложите обмен. Вы даёте ему то, что нужно ему (и что есть у вас), он даёт вам то, что нужно вам. Чужой ресурс становится вашим — не в результате благотворительности, а в результате взаимовыгодного обмена.

Чужой ресурс — это то, что вы не можете произвести сами, но можете получить через коалицию. Найдите союзника, у которого это есть. И предложите ему то, что есть у вас.

Когда применять

— У вас не хватает ресурсов (деньги, связи, экспертиза, доступ, влияние).

— У потенциального союзника эти ресурсы есть, но он не хочет отдавать просто так.

— Вы можете предложить ему что-то взамен (не обязательно ресурс того же типа).

— Вы готовы к обмену, а не к «попросить и надеяться».

— Вы хотите, чтобы союзник был заинтересован в вашем успехе (если он что-то вложил, он будет стараться).

Как применять

Шаг 1. Определите, какой ресурс вам нужен.

Конкретно. Не «помощь», а «доступ к принятию решений в компании X». Не «поддержка», а «предоставление офиса для встреч».

Шаг 2. Определите, у кого этот ресурс есть.

Нарисуйте карту интересов (стратагема №1). Кто контролирует этот ресурс? Кто имеет к нему доступ?

Шаг 3. Определите, что вы можете дать взамен.

Что нужно этому человеку? Чего у него нет? Деньги? Время? Экспертиза? Доступ к другим людям? Легитимность?...

Шаг 4. Предложите конкретный обмен.

«Ты даёшь мне доступ к X, я даю тебе Y. Это честный обмен».

Шаг 5. Не ограничивайтесь прямым обменом.

Иногда ресурс можно получить не напрямую, а через цепочку. «Ты даёшь мне доступ к X, я в ответ публично поддерживаю тебя в вопросе Z, что укрепляет твою репутацию».

Шаг 6. После обмена зафиксируйте взаимные обязательства.

Не на словах. Письменно. Чтобы потом не было споров:

«я дал, а ты не дал».

Пример

Ситуация: Небольшая IT-компания разработала инновационный продукт, но у неё нет денег на масштабный маркетинг. У крупного дистрибьютора есть каналы продаж, но нет интересных новых продуктов.

Реакция 1 (просить): «Помогите нам с маркетингом, мы хорошие». Дистрибьютор: «Почему я должен?»

Реакция 2 (обмен): «У нас есть продукт, который решит проблему ваших клиентов. Вы даёте нам доступ к вашим каналам продаж и часть бюджета на продвижение. Мы делим прибыль 50/50. Вы получаете новый продукт без затрат на разработку, мы — доступ к рынку».

Результат: Обе стороны получают то, что им нужно. Коалиция создана.

Почему это сработало: Обмен, а не просьба.

Границы применимости

Стратегия перестаёт работать, когда:

— **У вас нет ничего, что нужно союзнику.** Вы не можете дать ничего взамен. Тогда чужой ресурс останется чужим.

— **Союзник не заинтересован в обмене.** Ему не нужны ваши ресурсы. Тогда придётся искать другого союзника.

— **Вы предлагаете неравноценный обмен.** Слишком мало за слишком много. Союзник не согласится.

— **Вы используете чужой ресурс, но не даёте взамен обещанное.** Репутация разрушена, будущих обменов не будет.

Анти-пример

Ситуация: Стартап просит у крупной компании доступ к её клиентской базе. Обещает «поделиться прибылью, когда заработаем». Крупная компания не верит — слишком много рисков, а гарантий нет.

Почему это провал: Обмен был неконкретным. «Поделится прибылью» — это не обмен, это обещание. Нужны конкретные условия: процент, сроки, контроль.

Что нужно было сделать: Предложить фиксированный процент с каждой продажи. Или предоплату за доступ. Или взаимный обмен данными, а не только деньгами.

Риски и предупреждение

Риск 1. Вы можете стать зависимым от чужого ресурса.

Получили доступ к его каналам продаж — и теперь не можете без них. А он в любой момент может закрыть доступ.

Как снизить: Не кладите все яйца в одну корзину. Ищите альтернативные источники того же ресурса. Диверсифицируйте (стратагема №10 из Книги 6).

Риск 2. Союзник может потребовать больше, чем вы готовы дать.

Вы начали обмен, а он постоянно повышает «цену». Вы в ловушке — уже зависите от его ресурса.

Как снизить: Закрепите условия обмена письменно. Жёстко. Со штрафами за нарушение.

Риск 3. Вы можете переоценить свой ресурс.

Вам кажется, что ваша экспертиза стоит дорого. А союзник считает иначе. Обмен не состоялся.

Как снизить: Проверьте рынок. Узнайте, сколько реально стоят аналогичные ресурсы. Не переоценивайте себя.

Связь с другими стратегемами

Усиливают:

— №1 «Карта интересов» — карта поможет понять, у кого какой ресурс.

— №11 «Входной билет» (часть II) — обмен ресурсами может быть «входным билетом» в коалицию.

Противоречат:

— №26 «Пропорционально вкладу» (часть V) — при разделе добычи нужно учитывать, кто какие ресурсы вложил.

— №17 «Санкции за предательство» (часть III) — если обмен был неравноценным, санкции могут быть несправедливы.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	У вас нет ресурса, который есть у потенциального союзника, и вы можете предложить ему что-то взамен
Какой ресурс нужен?	Что-то, что нужно союзнику (деньги, доступ, экспертиза, влияние, легитимность)
Главный риск	Стать зависимым от чужого ресурса или переоценить свой
Признак успеха	Вы получили нужный ресурс, союзник получил то, что хотел, обмен равноценен
Как понять, что не работает?	Союзник не заинтересован, или вы не можете дать ничего взамен

Глава 6. Пробный шар

Стратегема №6 «Предложи маленькое совместное действие — проверь надёжность»

Суть

Вы нашли потенциального союзника. Вам кажется, что он подходит. Но вы не уверены. Будет ли он тянуть в свою сторону? Не предаст ли при первом кризисе? Не использует ли коалицию в своих интересах, а потом бросит?

Выход: не стройте сразу большие планы. Предложите маленькое совместное действие. Не рискуйте всем союзом. Проверьте надёжность в малом деле.

Пробный шар — это испытательный срок для союзника. Вы смотрите, как он ведёт себя в деле, а не в разговорах. Держит ли обещания? Справляется ли со своими обязанностями? Не подставляет ли других? Если в малом деле он проявил себя надёжно, можно переходить к большему. Если подвёл — лучше узнать сейчас, чем в критический момент.

Когда применять

— Вы не уверены в надёжности потенциального союзника.

— Вы боитесь, что он предаст, будет тянуть в свою сторо-

ну, не выполнит обязательства.

— Вы хотите проверить его в деле, а не только в разговорах.

— У вас есть возможность начать с малого совместного проекта.

— Вы готовы к тому, что пробный шар может показать ненадёжность — и вы откажетесь от союза.

Как применять

Шаг 1. Придумайте действие, которое отвечает трём критериям.

— **Маленькое** — не требует больших ресурсов (времени, денег, внимания).

— **Информативное** — покажет надёжность союзника.

— **Не критичное** — если провалится, катастрофы не случится.

Шаг 2. Предложите союзнику это действие.

«Давайте для начала сделаем А. Если получится, пойдём дальше. Если нет — разойдёмся без обид».

Шаг 3. Договоритесь о конкретных сроках, результатах, ответственных.

«Ты делаешь Х до пятницы, я делаю Y до пятницы. Встречаемся в понедельник, смотрим результат».

Шаг 4. Выполните свою часть.

Не подведите. Чтобы его провал нельзя было объяснить вашим.

Шаг 5. Оцените результат.

— Сделал в срок? Сделал качественно? Сделал то, что обещал? Не перекалывал ответственность?

— Если да — союзник надёжен. Можно переходить к большому.

— Если нет — лучше отказаться от союза сейчас, чем потом страдать.

Шаг 6. Если провалился — не дайте себя уговорить на «ещё один шанс».

Пробный шар был маленьким специально. Если он провалил малое, провалит и большое. Не тратьте время.

Пример

Ситуация: Вы хотите создать коалицию с другой компанией для совместного тендера. Но не знаете, можно ли им доверять.

Без пробного шара: Вы сразу входите в тендер. Союзник в последний момент меняет условия, подсиживает вас, уводит заказ. Вы теряете время и репутацию.

С пробным шаром: Вы предлагаете: «Давайте для начала сделаем совместную аналитику по этому клиенту. Ты готовишь данные по рынку, я — анализ конкурентов. Через неделю встречаемся, смотрим, что получилось. Если работаем — идём в тендер».

Результат: Через неделю вы видите: он подготовил данные, но с опозданием на два дня. Или не подготовил, отмазавшись. Или подготовил отлично. Вы получили информа-

цию о его надёжности, не рискуя тендером.

Почему это сработало: Пробный шар дал информацию о надёжности союзника без больших потерь.

Границы применимости

Стратегия перестаёт работать, когда:

— **У вас нет времени на пробный шар.** Нужно действовать сейчас. Тогда рискуйте, но понимайте, что вы не проверили союзника.

— **Пробный шар не может быть достаточно информативным.** Некоторые люди в малом деле надёжны, а в большом — нет. Риск остаётся.

— **Союзник может почувствовать, что его проверяют.** И обидеться. «Ты мне не доверяешь?» Тогда делайте пробный шар под видом обычного совместного проекта.

— **Пробный шар провален, но у вас нет альтернативы.** Вы вынуждены работать с ненадёжным союзником, потому что других нет. Тогда знайте риски.

Анти-пример

Ситуация: Руководитель предлагает потенциальному союзнику пробный шар. Союзник соглашается. Но пробный шар слишком маленький — например, совместный обед для обсуждения планов. Он не показывает надёжности. Союзник ведёт себя идеально за обедом, а в реальном деле проваливается.

Почему это провал: Пробный шар не был информативным. Обед ничего не проверяет.

Что нужно было сделать: Настоящее маленькое дело. Совместный обзвон клиентов, совместная подготовка документа, совместное участие в мероприятии. Что-то, где нужны реальные действия.

Риски и предупреждение

Риск 1. Союзник может отложиться от пробного шара.

Вы предлагаете начать с малого, а он хочет сразу большого. «Или мы партнёры, или нет». Он не понимает, зачем эти тесты.

Как снизить: Объясните: «Мы не проверяем вас. Мы просто хотим начать с конкретного дела, чтобы быстро получить результат и укрепить доверие».

Риск 2. Союзник может провалить пробный шар из-за объективных причин.

Не из-за ненадёжности, а из-за реальных трудностей. Вы ошибочно отказываетесь от союза.

Как снизить: Анализируйте причины провала. Если объективные (болезнь, сбой у поставщика) — можно дать второй шанс. Если субъективные (лень, неорганизованность) — отказывайтесь.

Риск 3. Вы можете застрять в бесконечных пробных шарах.

Всё тестируете, не переходите к настоящему делу. Союзник устаёт, теряет интерес.

Как снизить: Чётко обозначьте: один пробный шар. Ес-

ли успешен — переходим к полноценному сотрудничеству.

Связь с другими стратегиями

Усиливают:

— №1 «Карта интересов» — карта помогает определить, кого стоит проверять.

— №13 «Маленькая победа» (часть III) — успешный пробный шар становится маленькой победой.

Противоречат:

— №2 «Общий враг» — если враг силён, времени на пробные шары может не быть.

— №7 «Общая цель» (часть II) — можно объединиться сразу ради общей цели, без проб.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Вы не уверены в надёжности союзника, боитесь рисковать всем
Какой ресурс нужен?	Маленькое совместное дело, время на проверку
Главный риск	Пробный шар неинформативен, или союзник обидится на недоверие
Признак успеха	Союзник проявил себя в малом деле — можно доверять больше
Как понять, что не работает?	Вы не получили информации о надёжности, или союзник провалил пробный шар

ЧАСТЬ II. СБОРКА КОАЛИЦИИ

Стратегемы №7—№12

1. Портрет этапа

Как распознать, что вы находитесь именно на этом этапе?

Ключевые признаки:

— Вы нашли потенциальных союзников, проверили их надёжность, определили общие интересы. Теперь нужно превратить «группу людей» в «коалицию».

— Вы не знаете, как договориться о правилах: кто главный? Кто что делает? Как делить выгоду? Что делать, если кто-то нарушит обязательства?

— Вы боитесь, что если не зафиксируете правила сейчас, потом будет поздно. Но и слишком жёсткие правила могут отпугнуть союзников.

— Вы пробовали договариваться «по-честному», устно — но договорённости размываются, каждый помнит их по-своему.

— Вы чувствуете, что коалиция может развалиться ещё до того, как начнёт действовать, если не создать прочную основу.

Контекстная ловушка

Самое опасное на этапе сборки коалиции — **создавать слишком сложные правила**. Вы пытаетесь предусмотреть

всё: порядок голосования, доли, санкции, процедуры. Устав на 50 страниц. Союзники пугаются, коалиция разваливается ещё до старта.

Другая ловушка — **не фиксировать ничего**. «Мы же договорились устно, зачем бумага?» Потом, когда возникнут разногласия, каждый будет помнить договорённости по-своему. Конфликт неизбежен.

Выход — не в том, чтобы писать многотомные уставы или не писать ничего. Выход в том, чтобы зафиксировать ключевые правила просто и понятно: цель, роли, доли, входной билет, символический акт. Остальное — по ходу дела.

2. Логика ситуационного мышления

Из шести подходов, описанных во Введении, в Части II работают три.

Подход	Как проявляется в части II
Контекст важнее правил	Не копируйте чужие уставы. Правила коалиции зависят от контекста: соотношения сил, уровня доверия, остроты угрозы. То, что работает в одной коалиции, убьёт другую.
Интересы важнее позиций	Не спорьте о том, «кто главный». Обсуждайте интересы: кому нужен контроль, кому — ресурсы, кому — признание. Ищите формулу, где каждый получает своё.
Время — твой союзник	Не пытайтесь создать «вечную коалицию». Установите срок действия соглашения. Когда срок истечёт, пересмотрите правила. Это снижает страх «попасть в ловушку».

Главный принцип части II:

Хорошая коалиция начинается не с общей любви, а с об-

щих правил.

Запомните эту формулу. В части II вы не полагаетесь на «дружбу» и «честное слово». Вы фиксируете правила, которые позволяют коалиции работать даже тогда, когда союзники не доверяют друг другу.

3. Навигационная таблица стратагем части II

Ниже — все шесть стратагем этой части. Для каждой указано: когда её выбирать и какова её краткая логика.

№	Стратагема	Когда выбирать	Краткая логика
7	Общая цель	У каждого свои цели, непонятно, ради чего объединяться.	Сформулируй цель, за которой пойдут все. Достаточно конкретную, чтобы объединить, и достаточно общую, чтобы не отпугнуть.
8	Разделение ролей	Все хотят быть главными. Или никто не хочет брать ответственность.	Каждому — своё, в соответствии с силами. Не спорьте о главенстве — разделите функции.
9	Устав коалиции	Договорённости устные, каждый помнит их по-своему. Начинаются споры.	Зафиксируй правила — устные договорённости не работают. Не 50 страниц, а один лист: цель, роли, доли, санкции.
10	Доля каждого	Каждый боится, что его обделят при разделе. Коалиция не создаётся, потому что непонятно, кто что получит.	Чётко определи, кто что получает при победе. Не «потом поделим», а «сейчас договоримся».
11	Входной билет	Союзники не вложились в коалицию и не ценят её. Легко могут выйти.	Пусть каждый вложится — это привлекает. Ресурсы, время, репутация. Входной билет делает выход дорогим.
12	Символический акт	Коалиция есть только на бумаге. Нет ощущения «мы».	Сделайте что-то, что закрепит союз. Совместное заявление, общее мероприятие, символический подарок. Ритуал создаёт связь.

4. Типичная ошибка

Пытаться угодить всем.

Звучит как: «Давайте запишем цель так, чтобы все были довольны», «Дадим каждому роль по его желанию», «Разделим доли поровну, чтобы никто не обиделся».

Вы пытаетесь создать коалицию, в которой каждый получает то, что хочет. Цель размыта, роли дублируются, доли несправедливы. Коалиция не работает, потому что никто не понимает, зачем он здесь.

Почему это ошибка

Коалиция — это не демократия ради демократии. Это инструмент для достижения цели, которую невозможно достичь в одиночку. Если вы пытаетесь угодить всем, вы теряете фокус. Коалиция становится неуправляемой.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

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