

ЛЕСТНИЦА *в Небо*

ДИАЛОГИ
О ВЛАСТИ, КАРЬЕРЕ
И МИРОВОЙ ЭЛИТЕ



М. ХАЗИН, С. ЩЕГЛОВ

PRO власть (Рипол)

Сергей Щеглов

**Лестница в небо. Диалоги о
власти, карьере и мировой элите**

«РИПОЛ Классик»

2016

УДК 321
ББК 66.0

Щеглов С. И.

Лестница в небо. Диалоги о власти, карьере и мировой элите
/ С. И. Щеглов — «РИПОЛ Классик», 2016 — (PRO власть
(Рипол))

ISBN 978-5-386-09312-9

В своей книге Хазин и Щеглов предлагают читателю совершенно новую трактовку сущности Власти, подробно рассказывая о всех стадиях властной карьеры – от рядового сотрудника корпорации до высокопоставленного представителя мировой элиты. Какое правило Власти нарушил Стив Джобс, в 1984 году уволенный со всех постов в собственной компании Apple? Какой враг довел до расстрела «гения Карпат», всесильного диктатора Румынии Николае Чаушеску? Почему военный переворот 1958 года во Франции начали генералы, а власть в результате досталась давно вышедшему в отставку Де Голлю? Сколько лет потребовалось настоящему человеку Власти, чтобы пройти путь от нищего на паперти до императора Византии, и как ему вообще это удалось? Об этом и о многом другом – в новой книге известного российского экономиста Михаила Хазина и популярного блогера Сергея Щеглова.

УДК 321

ББК 66.0

ISBN 978-5-386-09312-9

© Щеглов С. И., 2016
© РИПОЛ Классик, 2016

Содержание

Благодарности	6
Предисловие. Три мифа и три правды о власти	8
Часть I. То, что нельзя говорить	11
Власть это то, о чем нельзя говорить	13
Глава 1. Люди Власти	14
Правила Власти для вассалов	14
1. К власти рвутся бандой	14
2. Игра в системе	30
3. Ошибка вассала	49
4. Надобны нам верные	55
5. Несистемные элементы	70
Глава 2. Арена со львами	78
Правила Власти для сюзеренов	78
1. Главный враг человека Власти	80
2. Монархия или олигархия?	88
Конец ознакомительного фрагмента.	106

Сергей Щеглов, Михаил Хазин

Лестница в небо. Диалоги о власти, карьере и мировой элите

© Хазин М., Щеглов С., текст, 2016

© Издание. Оформление. ООО Группа Компаний «РИПОЛ классик», 2016

* * *

*– Вы позволите загадать вам на прощание загадку, лорд Тирион?
В одной комнате сидят три больших человека: король, священник и богач. Между ними стоит наемник, человек низкого происхождения и невеликого ума. И каждый из больших людей приказывает ему убить двух других. «Убей их, – говорит король, – ибо я твой законный правитель». «Убей их, – говорит священник, – ибо я приказываю тебе это от имени богов». «Убей их, – говорит богач, – и все это золото будет твоим». Скажите же – кто из них останется жив, а кто умрет?
Джордж Мартин, «Битва королей»*

Благодарности

Оба автора прежде всего хотят поблагодарить Елену Ижицкую, без которой эта книга вряд ли была бы написана.

Михаил Хазин. Я хотел бы поблагодарить всех людей, общение с которыми позволило мне лучше понять проблемы власти. Это мой отец, Леонид Григорьевич Хазин, и мой дед, Григорий Лейзерович Хазин. Это люди, которые произвели на меня колоссальное впечатление в молодости: один из творцов атомной бомбы Яков Борисович Зельдович и вечный бунтарь и гениальный генетик Владимир Павлович Эфроимсон.

Это математики, мои учителя, которые, в силу своего статуса, много понимали в устройстве советской системы: Я. Г. Синай, С. П. Новиков, В. И. Арнольд.

Это друзья родителей, которые много рассказывали мне об устройстве жизни: Л. Д. Панова, И. Б. Соколова, Э. Э. Шноль, С. Э. Шноль, Л. М. Флитман, В. С. Рябенкий.

Это «молодые реформаторы», которые много объяснили о реальных механизмах тех событий, которые происходили в 90-е годы, в том числе С. А. Васильев, А. Н. Илларионов, В. А. Мау, А. Б. Чубайс. Это люди, о которых я много слышал от тех, кто с ними много и неформально общался, Г. М. Маленков, Н. К. Байбаков, Д. Ф. Устинов. Это сотрудники Госплана СССР и Минэкономики РФ Ю. Д. Маслюков, В. П. Воробьев, Ю. К. Петров, А. И. Салин, Г. П. Кутовой.

Это мои начальники С. М. Игнатьев, В. Г. Пансков, Е. Г. Ясин, А. Я. Лившиц и А. Н. Казаков, а также многие, многие другие.

Отдельно хочу поблагодарить тех, с кем я обсуждал отдельные положения книги: К. К. Масимова, В. И. Якунина, В. В. Герашенко, В. Ильичева, Д. Журавлева, В. Куликова, С. Белкина, С. Белякова, В. Лепехина, О. Леонова, И. Гутова, П. Гваськова, Д. Ракшу, В. Владимирову, Г. Шкурко, С. Пунтуса, Г. Джемалю и, конечно, моего соавтора по теории глобальных проектов Сергея Ильича Гавриленкова. Колоссальную роль в части углубления моих представлений о Власти внес Юрий Николаевич Солодухин, которому я за это искренне благодарен.

Серьезный вклад в написание книги внесла директор Фонда экономических исследований Михаила Хазина Анастасия Заточная, чья самоотверженная работа создала необходимые возможности для моей творческой деятельности.

Я должен отметить еще несколько человек, с которыми я не имел продолжительных бесед, но которые произвели на меня очень сильное впечатление, причем далеко не всегда положительное: Б. Березовский, Е. Гайдар, Б. Ельцин, М. Горбачев, Л. Саммерс, Б. Клинтон. Я не могу не вспомнить человека, через которого мог бы быть знаком с В. И. Лениным (по принципу «двух рукопожатий»), Карла Густавовича Рянни.

Ну и в заключение, я хотел бы поблагодарить свою жену Александру и дочь Анастасию, которые своими трезвыми замечаниями и ехидными комментариями регулярно опускали меня на грешную землю, чем существенно повысили и качество моей работы, и ее соответствие реальности.

Сергей Щеглов. Считаю своим долгом выразить признательность Владиславу Балину за замечательную серию статей «Защита от темных искусств», заставившую задуматься о повсеместности властных отношений, и Александру Морозову за короткий разговор в книжном магазине «Пиотровский», ставший стимулом к поиску нового языка описания социальной реальности. Необходимо отметить, что мой вклад в написание книги был бы невозможен без влияния Романа Трипольского, в далекие 1980-е пытавшегося привить мне навыки философского мышления.

Главная же моя благодарность – любимой жене Оксане, в течение трех лет неизменно выступавшей первым критиком очередных глав книги о Власти.

Предисловие. Три мифа и три правды о власти

Что мы, россияне начала XXI века, знаем про Власть? Да вроде бы все, что нужно: «власть не дают, власть берут», «политика – грязное дело, честному человеку там делать нечего», «у них там все схвачено, везде свои люди».

У тех, кто начитался в свое время либеральной прессы, имеются еще более детальные представления о Власти. Граждане (акционеры) демократически выбирают президента (совет директоров), который распоряжается ресурсами государства (корпорации) на благо этих самых граждан (акционеров). Источником Власти принято считать «весь многонациональный народ», способом, которым она вручается конкретным лицам – «демократические выборы», а ее главной задачей – заботу о простых людях путем назначения на ответственные посты грамотных профессионалов и разумного расходования бюджетных средств.

В реальной жизни, конечно, наш либеральный читатель сталкивается с совсем иным устройством этой штуковины. В президенты его страны (неважно даже, Россия это, США или Франция) выбирают заранее согласованных внутри элиты персонажей (в России это прямые «преемники», на Западе – поочередно меняющиеся «левые» и «правые»). Президенты назначают на ключевые должности своих людей (а те, в свою очередь, своих подчиненных). Бюджеты тратятся исходя из клановой принадлежности чиновников – государственные заказы получают какие надо компании. Ровно то же самое делают руководители крупных корпораций: назначают на ответственные места нужных людей да расходуют изрядную часть бюджетов исходя из личных интересов. В этой реальной жизни Власть больше похожа на пещеру с сокровищами, вход в которую доступен лишь избранным.

Тем не менее на вопрос: «Откуда берется власть?» – мы отвечаем как по писаному: **«Власть не дают, власть берут»**. Отвечаем, потому с детства выучили этот **первый миф** Власти – и больше не верим собственным глазам, сколько бы раз они ни свидетельствовали об обратном.

Между тем власть победителя Наполеона, императора Александра I, начиналась с фразы *«Довольно ребячиться, ступайте царствовать!»*. Великий Ленин попал в Россию в апреле 1917 года в «пломбированном вагоне» с разрешения Генерального штаба Германии. Никому не известный Билл стал тем самым Гейтсом благодаря сверхвыгодному заказу от IBM. И даже демократ Ельцин начинал свою карьеру кандидатом в члены Политбюро ЦК КПСС! Какого великого властителя ни возьми, каждый достиг своей власти не столько собственными усилиями, сколько получив ее (конечно, за некоторые заслуги) от предыдущих властителей.

Итак, вот первая правда о Власти, которую никогда не прочтешь в либеральной прессе. **Власть не берут, власть дают**. Единственный способ приобрести власть – это получить ее от других людей; король тот, кому подчиняются, а не тот, на кого надета корона.

Но нужно ли стоять в очереди за Властью? Ведь **«политика – грязное дело, честному человеку там делать нечего»**? Пусть они наверху делят Власть, а внизу никто не помешает человеку реализоваться в своей профессии или в частном бизнесе. Госсектор – еще не вся экономика, продавай свой продукт или свои умения на свободном рынке, и будь выше этого!

Как Вы наверняка уже догадались, это **второй миф** Власти. В реальном мире нет никакого «свободного рынка», а есть налоги, лицензии, профсоюзы и – самое главное! – конкуренты, со своими адвокатами (в «цивилизованных» странах) и со своими связями в силовых структурах (в менее «цивилизованных»). В этом реальном мире человеку, не желающему «заниматься политикой» (то есть участвовать во Власти), действительно делать нечего. Максимум, чего он сможет достичь, – это положение высокооплачиваемого профессионала, работающего на самого младшего из представителей реальной Власти (наемного менеджера). Выше находится стеклянный потолок, за который попадают лишь с разрешения хозяев. Чтобы зара-

богаты на жизнь, достаточно быть профильным специалистом; но чтобы реализовать серьезный проект (сделать научное открытие, выпустить новый товар, создать известную фирму) – нужно быть еще и *политиком*. Сравните судьбы «изобретателя Windows» Билла Гейтса и «изобретателя веб-браузера» Марка Андреессена (если Вы вообще такого помните).

Американский социолог Джеффри Пфеффер приводит еще более brutальный пример важности *Власти*. Несмотря на то что первые признаки передачи некоей болезни (позднее названной СПИД) при переливании крови были замечены еще в декабре 1981 года, переход к полному тестированию доноров завершился в США только в 1985-м. Четыре года понадобилось на то, чтобы преодолеть политическое сопротивление банков крови, не желавших тратиться на дорогостоящее тестирование и отпугивать доноров входным контролем:

«Противостояние между учеными и владельцами банков крови отнюдь нельзя было назвать борьбой на равных. Владельцы банков крови в совершенстве владели всевозможными техниками межличностного влияния и были весьма красноречивы. Ведь само существование этой отрасли зависело от умения убеждать доноров поддерживать такие организации, как Американский Красный Крест. Банки крови и другие связанные с ними организации имели многолетний опыт сотрудничества со средствами массовой информации и не меньший – с властными структурами в Вашингтоне, в частности с государственными учреждениями в сфере здравоохранения. Ученые и эпидемиологи полагали, что правда восторжествует, если собранные ими данные будут представлены в убедительной форме. Однако поначалу их влияние было слишком слабым, чтобы одержать верх над оппонентами и изменить политику борьбы со СПИДом. Представители донорской промышленности, напротив, искали не аргументы, а союзников (выделено нами. – Авт.)» [Пфеффер, 2007, с. 23].

В результате многие тысячи людей заразились смертельным в те годы вирусом и умерли в последующие годы. Такой оказалась цена нежелания ученых заниматься «грязным делом», то есть политикой. Похожая и в каком-то смысле еще более страшная история произошла в нашей собственной стране. Советская научная интеллигенция, жаждавшая «свободы» и «демократии» и фактически сокрушившая власть КПСС¹, в силу демонстративного «чистоплюйства» отказалась от реальной работы во *Власти* – и практически полностью исчезла на глазах одного поколения.

Поэтому перевернем миф, чтобы узнать вторую правду о *Власти*. **Власть – самое важное дело на свете, и чтобы добиться успеха, человек должен прежде всего быть политиком.** Людей не интересует Ваша квалификация или Ваши идеи; их интересует, что они с этого будут иметь. Объяснить им это (пусть даже неправильно) – работа политика, а не специалиста.

Наверняка Вы и сами чувствовали, что быть политиком в реальном мире весьма полезно. Но разве можно убедить сильных мира сего поделиться своей *Властью*? Ведь **«у них там все схвачено, везде свои люди»?** Сыну генерала никогда не стать маршалом, потому что у маршалов тоже есть сыновья; на хорошую должность или крупный заказ всегда есть очередь из «своих», и со стороны ни за что не пробиться.

Неужели эта кажущаяся самоочевидной формулировка – **третий миф** *Власти*? Да, именно так. В реальном мире неограниченных ресурсов не существует: вам не хватает тысячи долларов, миллиардеру – миллиарда. Точно так же у любого властителя всегда в дефиците *надежные* люди. Это только со стороны «своих» выглядят верными соратниками; сами правители оценивают ситуацию куда реалистичнее. *«Кругом измена, трусость и обман», «Тов. Сталин сосредоточил в своих руках необъятную власть...»* – так они характеризуют «своих» людей, когда отваживаются признать правду.

¹ С тех пор на улицах Москвы еще ни разу не было полумиллионных политических демонстраций.

Мы подошли к третьей, самой охраняемой правде о Власти.

У них там все висит на волоске, и надежных люди – на вес золота. Но, в отличие от двух предыдущих правд, признаваться в третьей смерти подобно. Ведь Власть держится прежде всего на готовности ей подчиняться. А кто же захочет подчиняться властителю, у которого мало верных сторонников? Признаться в том, что соратники ненадежны и бестолковы, значит *сразу же* потерять власть.

Вот почему вы так уверены, что «у них все схвачено». У Власти достаточно ресурсов, чтобы заставить вас так думать (на то и она Власть), у нее есть веская причина, чтобы это сделать. Подчиненный властителя может быть каким угодно изменником и трусом, но со стороны он должен выглядеть своим в доску, которому прощаются любые грехи. Вы наверняка замечали, что, попав однажды во Власть, человек становится «непотопляемым», а все дело в том, что, даже если сам по себе он полное ничтожество, он все равно должен оставаться во Власти, иначе ее репутация окажется под угрозой. «Своих не сдавать» – это не личное благородство властителя, а главное условие его выживания.

Ну а теперь последняя, и самая горькая, правда. Мы достаточно знаем о людях и о Власти, чтобы сказать вам, что будет дальше. Прочитав предыдущие абзацы, вы только еще сильнее поверите в три мифа, легко придумав для себя какой-нибудь аргумент, чтобы отбросить три правды. Тому есть две причины, и каждой хватило бы с избытком. Во-первых, вся окружающая вас Власть держится в том числе и на этих мифах, а потому поддерживает их всеми средствами (которых у нее намного больше, чем у вас). Во-вторых, вы сами хотите верить в эти три мифа, ведь они так хорошо объясняют, почему вы правильно поступаете, держась от Власти подальше. Но если три прочитанные правды заставили вас задуматься – а может быть, в этом что-то есть? – тогда наша книга не станет для вас пустой забавой.

Тогда вы действительно *наш* Читатель, и мы – Теоретик и Практик – готовы начать с вами серьезный разговор о Власти, карьере и мировой элите.

Часть I. То, что нельзя говорить



Теоретик². На первый взгляд, в библиотеках лежат сотни ответов на вопрос «Что такое Власть?». Ведущий российский исследователь Власти, доктор философских наук Валерий Ледаев посвятил целую книгу анализу разнообразных *определений и концепций* Власти³. Добавлять к имеющимся сотням томов еще один, пусть даже с приятными именами авторов на обложке, имеет смысл лишь затем, чтобы сказать о Власти что-то новое. Что-то такое, чего никто до сих пор не сказал – то ли потому, что не знал (хм-хм), то ли потому, что этого *нельзя говорить*.

Так вот, горькая правда о Власти заключается в следующем.

Власть – такая же точно сфера профессиональной занятости, как и любая другая (управление проектами, электромонтаж, программирование или игра на скрипке), и она точно так же требует профессионального мастерства и первоначального обучения.

Власть – чрезвычайно привлекательная сфера занятости (быть может, самая привлекательная из всех известных человечеству), в которой в наибольшей степени сохраняются традиции цеховой организации труда (клановость, семейственность, секреты ремесла, корпоративная солидарность).

² У нашей книги два автора, и может показаться, что от имени Теоретика выступает один из них, а от имени Практика – другой. Но на деле и Теоретик, и Практик являются литературными персонажами, говорящими не то, что хочется отдельным авторам, а то, что нужно для максимально точного и интересного рассказа о Власти.

³ Именно так: анализу определений и концепций, а не самой Власти. Философу всегда интереснее мнения других философов, чем предмет их философствований.

Власть – сфера занятости, требующая от своих работников постоянной и качественной дезинформации как друг друга, так и – тем более! – не относящихся к Власти лиц.

В результате этих особенностей любая информация об устройстве Власти является либо 1) *инсайдерской* (предназначенной для своих и только для своих), либо 2) целенаправленно *фальсифицированной* (прошедшей определенный контроль и признанной удобной для работников Власти), либо 3) *дискредитированной* (получившей широкое распространение из-за несовершенства контроля, но позднее откомментированной и поданной публике с негативными ярлыками⁴). Именно понимание этой ключевой особенности Власти – ее способности успешно сопротивляться любым попыткам узнать о ней правду (вытекающей из ее цеховой сущности) – и составляет то новое, что мы хотели бы донести до читателя.

⁴ Такой оказалась судьба работ Макиавелли (распиарены как «дьявольские» и «аморальные»), Миллса (признаны «ненаучными») и Квигли (заклеймены как «конспирология»). Подробно об этом – во второй части нашей книги.

Власть это то, о чем нельзя говорить

Читатель. Погодите, уважаемые авторы, я вас что-то не пойму. А почему вы сами вдруг разговорились? Кроме меня и Теоретика, у нас тут присутствует Практик, человек явно не чужой в российской Власти. И я должен поверить, что он просто так нарушает обет молчания и выдает цеховые секреты? Ради копеечного гонорара и забавы широкой публики? Не смешите мои тапочки, так не бывает. Признавайтесь, зачем вы решили выдать страшную тайну Власти?!

Практик. Хороший вопрос! Я отвечу. Дело в том, что мы стоим на пороге масштабной трансформации мировой элиты. Во-первых, на содержание старой больше нет денег – ее нужно менять категорически. Во-вторых, полностью исчерпан работавший несколько веков механизм развития. Наиболее близкий аналог текущего момента в истории – это IV–VI века, когда элита сменилась в Западной Европе **полностью**, и было это сделано довольно кровавыми способами. Даже в XVI–XVII веках, прославившихся гражданскими и религиозными войнами, элита не сменилась так сильно, потому что феодалы успешно мимикрировали. Так вот, чтобы нынешняя смена элиты не оказалась весьма неприятной, тем, кто придет ей на смену, нужно хоть что-то знать об устройстве Власти. Иначе они такого наломают!

Читатель. Ничего себе! Так это **на самом деле** учебное пособие по Власти?

Теоретик. На самом деле. Чем лучше граждане России будут понимать, как на деле устроена и работает Власть, тем выше наши шансы на «мировой шахматной доске» (или, если хотите, за мировым карточным столом). Тут дело не в гонораре и не в дешевом пиаре; тут речь о будущем страны. Так что хватит разговоров вокруг да около, пора узнать правду о Власти.

Глава 1. Люди Власти

Правила Власти для вассалов

*Всякая власть есть непрерывный заговор.
Оноре де Бальзак*

Теоретик. Говорить о Власти⁵ *нельзя* не потому, что это запрещено какими-то высшими силами; на любой запрет найдется смельчак, который его нарушит. Невозможным делает такой разговор сама *природа* Власти, вершащей свои дела в тишине и скрывающейся за различными масками. На Власть нельзя просто указать пальцем; перед тем как рассуждать об ее устройстве, необходимо научиться *видеть ее* за группами людей и фасадами организаций. Пока вы воспринимаете всех окружающих как делающих свой бизнес или работающих в офисе, Власть останется для вас тайной за семью печатями. Понимать ее вы начнете только с того момента, когда обнаружите людей, занятых **кое-чем еще**.

Сделать это будет не так-то просто. Обратите внимание, как в современных СМИ⁶ реагируют на людей, которые по тем или иным причинам объединяют в рамках своих знаний некоторые вроде бы не связанные между собой события. Их называют **конспирологами**, причем слово это носит явно негативные коннотации. Многие из них действительно мало что понимают в жизни (если не являются платными дезинформаторами), но есть и такие, которые говорят правду. Этим последним нужно уметь находить и внимательно к ним прислушиваться. Тогда, поставив перед собой цель **разобраться**, что же такое Власть, вы постепенно начнете сопоставлять различные, не очень заметные и на первый взгляд не связанные события и символы. И рано или поздно то, что казалось вам раньше совершенно невероятным, окажется столь очевидным, что вы сами не сможете поверить, как не замечали этого раньше.

1. К власти рвутся бандой

Теоретик. Начнем с простой и понятной любому задачи. Вы только что устроились на незначительную должность в большую и могущественную организацию. Как сделать в ней успешную карьеру?

Практик. Прежде всего, необходимо понять, как вообще можно даже не войти во власть, а хотя бы подойти к ней. Для того чтобы это сделать, нужно освоить, как «Отче наш» два основных момента, без которых даже разговаривать о власти бессмысленно. Первый из них звучит так: **«К власти рвутся бандой!»** Иначе говоря, Власть – это система, в которой *не существует индивидуальных игроков*, а есть только коллективные. По этой причине любое движение к Власти нужно начинать с поиска «банды», команды, группы, которая играет во властных играх самостоятельную и значимую роль.

Читатель. Что-то вы не то говорите. Чтобы сделать карьеру в крупной компании, нужно просто держаться за место и расти по служебной лестнице. А чтобы расти, нужно уметь руководить людьми и ладить с начальством. При чем тут какая-то «банда»? Если это руководство

⁵ Здесь и далее мы будем различать Власть с большой буквы, означающую сферу общественной деятельности (подобную науке, торговле, организованной преступности и т. д.), и власть с маленькой буквы, означающую возможность отдельного человека навязать свое решение всем остальным. Власть с маленькой буквы довольно заметна, но само существование Власти с большой буквы (и людей Власти, в ней работающих) до сих пор ставится под сомнение общественными науками.

⁶ Одна из главных функций которых, как мы увидим дальше, заключается в отвлечении внимания людей от реальных задач, решением которых занимается Власть.

компании, то зачем называть его «бандой», а если не руководство – то какая у этих людей может быть власть?!

Теоретик. Ваш вопрос – прекрасная иллюстрация тех проблем, которые сразу же возникают при любом разговоре о Власти. Действительно, какая может быть власть у человека, который не занимает руководящей должности? Какой должностной инструкцией она предусмотрена? Какие документы скреплены его подписью?

Чтобы увидеть Власть, необходимо выйти за пределы штатного расписания компании и обратиться к реальным событиям корпоративной жизни. Давайте сделаем это на простом и широко известном примере – истории компании «Портал», описанной в книге «Жизнь внутри пузыря» [Ашманов, 2007], как говорится, *на основе реальных событий*⁷. История эта начинается в далеком 1999 году, когда владельцы перспективной компании «Портал», предлагавшей в Сети самый популярный на тот момент русскоязычный поисковик⁸, продали свой контрольный пакет новым инвесторам – российскому Банкиру и зарубежному Латиноамериканцу. Один из прежних владельцев (как раз и организовавший продажу) стал Президентом компании, второй (выведенный в книге под псевдонимом Основатель) возглавил отдел разработки. На первоначальном этапе делами «Портала» активнее занимался Банкир, делегировавший в него своего представителя, названного в книге Мистер Портал.

Поскольку инвесторы приобретали компанию в разгар доткомбума с целью быстрой перепродажи, им требовалось как можно быстрее нарастить «капитализацию», в том числе и за счет приема в штат большого количества разработчиков («команда разработчиков» традиционно считается весомым активом ИТ-предприятия). Так в компанию попали дополнительные сотрудники. Во-первых, программисты:

«...ещё до получения денег от инвесторов Президент втащил в Портал команду „Физиков“. Лидерами её были двое уже седых мальчиков-физиков. Это были сотрудники академического института, кандидаты наук, преподаватели, которые считали и преподносили себя самыми крутыми интернетчиками, издавна строили сайт Физического института, по разным провайдерским и контентным делам знали Президента и Основателя довольно давно» [Ашманов, 2007].

А во-вторых (основной продукт компании – поисковая система, значит, нужны специалисты по естественному языку), лингвисты:

«...Ашмановицы, или Лингвисты... Команда состояла примерно из 15 человек, сильных менеджеров, математиков, программистов и нескольких лингвистов, в основном выпускников МГУ. Каждый второй-третий член команды был кандидатом математических или лингвистических наук» [Ашманов, 2007].

Поручили этой команде⁹ заниматься туманным и никому не мешающим делом – всякими перспективными разработками. Ее лидер, выведенный в книге под фамилией автора (Ашманов), получил должность директора по развитию, и штат будущего русского Google оказался полностью скомплектован. Зная все это, мы можем с легкостью нарисовать организационную диаграмму «Портала» образца 2000 года:

⁷ К реальным событиям в российском интернет-бизнесе рассказ Ашманова имеет весьма косвенное отношение, но для наших учебных задач является прекрасным образцом корпоративной жизни.

⁸ Google тогда тоже был всего лишь поисковиком – вот какие перед «Порталом» открывались перспективы!

⁹ По названию «лингвисты» мы догадались, что задачей команды могла бы быть дальнейшая разработка поисковой машины; но поскольку ее существующая версия принадлежала Основателю, лидеру другого подразделения и личному знакомому Президента, можно предположить, что реально никакая разработка не планировалась, а требовалось лишь занять чем-нибудь титулованную команду, привлеченную для увеличения капитализации «Портала».

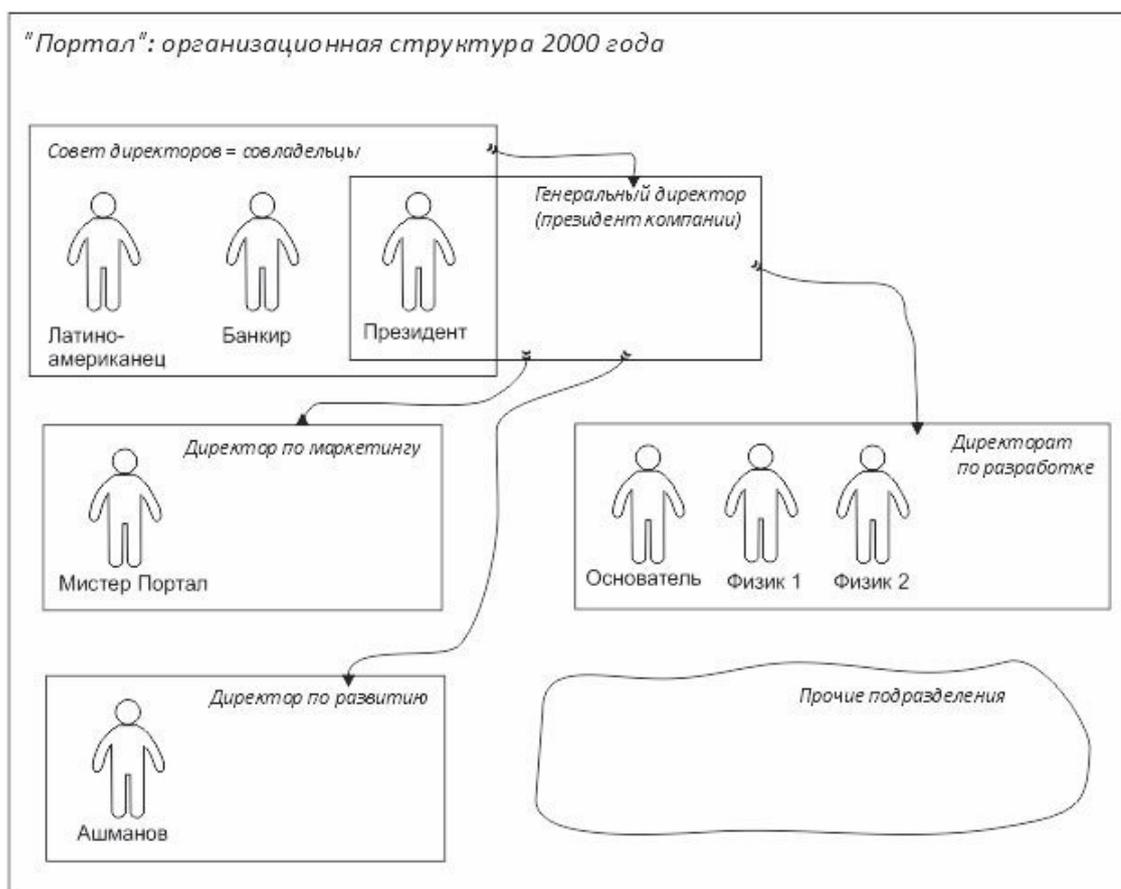


Рисунок 1. Организационная структура «Портала» в середине 2000 года

С точки зрения Управления¹⁰ диаграмма полна и не оставляет сомнений: Президент подчиняется Совету директоров, профильные директора – Президенту, каждый из директоров руководит своим направлением. Однако нам известна и некая *дополнительная* информация, не отраженная на схеме: 1) Мистер Портал – человек Банкира и легко может повлиять на него в обход Президента, 2) Директорат по разработке – люди Президента, но не Банкира, 3) Ашманов, в отличие от Основателя и обоих Физиков, *непонятно чей* человек (его «лингвистов» пригласили всего лишь увеличить капитализацию, но не работать).

С учетом этих **неформальных** отношений статусы трех подразделений «Портала» совершенно неравноправны, а положение подразделения Ашманова самое зыбкое (он ничей человек). В компании явно наличествует плодородная почва для интриги, но глазами Управления ее *не видно*. Хуже того, этого обычно не видно и в повседневной жизни компании – книга «Внутри Портала» не лежит на каждом рабочем месте, и кто чей человек – не так-то просто определить. На практике «кто есть кто» выясняется только после «оргвыводов», и весьма неожиданно для большинства участников.

Но вернемся к истории «Портала». Ашманов оказался в нем совсем не мальчиком для битья и сразу же занял активную позицию в корпоративных интригах:

«Инвесторы довольно быстро начали вмешиваться в операционную деятельность компании на самом низком уровне. Они (в основном Банкир) звонили напрямую дизайнерам, разработчикам, главному редактору и маркетинговым менеджерам и пытались давать самые

¹⁰ Мы снова различаем два слова: Управление с большой буквы как сферу деятельности (которой профессионально занимаются менеджеры) и управление с маленькой буквы, означающее организацию совместной работы людей в конкретной ситуации. Управление с большой буквы – совсем другая деятельность, нежели Власть, и скоро вы в этом убедитесь.

конкретные указания – что поместить на главную страницу того или иного проекта, какой выбрать цвет и так далее...

Я потратил гигантское количество времени и сил на блокирование и канализирование этих прямых указаний, на объяснения с инвесторами, на разъяснение правил движения в мире интернет-технологий, и в конце концов приучил их к тому, что всё равно нужно сначала говорить со мной, потому что без моего приказа в любом случае ничего сделано не будет» [Ашманов, 2007].

На первый взгляд ситуация, когда «инвесторы» (то есть Банкир) звонят тебе каждый час по поводу «сделать кнопку зеленой», кошмар и ужас. Да, кошмар и ужас для разработчика – но не для человека Власти! Звонят – значит, чего-то хотят, значит, ты контролируешь какой-то нужный им **ресурс**, а следовательно, от тебя в компании *кое-что зависит*.

Ресурс! Запомните это понятие, играющее ключевую роль в теории Власти. Вокруг существует бесчисленное множество сущностей, контроль над которыми делает нас незаменимыми для других людей (право подписи, знание конфиденциальной информации, знакомство с нужными людьми, не говоря уже о банальных деньгах и имуществе); объединив их в одном слове – ресурс – мы получаем возможность обобщить многие проявления Власти в короткие формулировки. Например, вывести основную формулу Власти: **власть → ресурс → власть**.

Вы контролируете какой-то, пусть даже незначительный, **ресурс**? Отлично! Все, что теперь нужно делать для успешной карьеры – просто увеличивать свой контроль над этим ресурсом, тем самым повышая свой статус в глазах вышестоящих. Ашманов так и делал: человека, без приказа которого ничего не делается, нужно либо убирать, либо включать в свою команду. И что особенно важно – все эти разговоры шли *с владельцем компании*, а не с ее Президентом. Ашманов налаживал личные отношения с высшим уровнем Власти!

В результате, когда перед Банкиром возникла очередная производственная проблема, он обратился к Ашманову с фактическим приглашением в команду:

«...в сентябре 2000, Банкир потребовал выпустить-таки давно обещанные контентные проекты Портала, поскольку он тоже их давно много кому пообещал, в том числе и публично. К 1-му ноября. Когда он спросил меня, я сказал, что могу это сделать к сроку, но мне нужны полномочия...» [Ашманов, 2007].

Естественно, эта идея не нашла понимания у Президента (у которого уже была своя команда):

«...Президент заявил, что меня не надо, что он полностью делегирует выпуск контентных проектов Физикам, а управлять выпуском будет лично, без ансамбля» [Ашманов, 2007].

Таким образом, ответственность за выполнение критического по времени, а потому весьма рискованного проекта оказалась целиком на команде Президента. Когда сроки проекта были сорваны (вообще-то, так бывает с большей частью программных проектов, независимо от квалификации исполнителей), авторитет Президента в глазах Банкира снизился, а авторитет Ашманова, напротив, вырос:

«С этого момента начался ясно видимый закат команды Физиков в Портале. А когда пошатнулись и позиции Президента, в связи с окончательным падением NASDAQ и постоянно растущими, плохо обоснованными расходами компании, дни их в Портале были сочтены» [Ашманов, 2007].

Можно ли было разглядеть предпосылки подобных «интриг» на организационной диаграмме? Да, если бы мы дополнили ее изображением **властных группировок** (см. рисунок 2).

«Властная группировка – второй важнейший термин теории Власти. Как Вы уже могли догадаться, она представляет собой связанную неформальными отношениями подчинения («Б – это человек А») группу людей, целенаправленно захватывающую ресурсы. Далеко не всякая группа может считаться властной группировкой: чтобы обладать властью, группа должна быть связана отношениями подчинения и контролировать определенные ресурсы. Посмотрите на рисунок 2.

Не правда ли, все сразу становится ясным? Участников группировок связывают между собой не служебные, а личные отношения подчинения, основанные на взаимном доверии и взаимной выгоде. Вход в группировки открыт – Ашманов не сразу вошел в доверие к Банкиру, на это потребовался почти год рабочих контактов, в ходе которых выяснилось, что Ашманов *не подведет*. Разные группировки находятся в конкурентных отношениях – Банкир не склонен доверять Президенту, поскольку тот явно работает на себя, а не на Банкира. Кроме того, группировки имеют *разный вес*: группировка Банкира, в которую вошел Ашманов, несомненно сильнее группировки Президента, поскольку возглавляется фактическим владельцем Портала. Исходя из этого, нетрудно предсказать результат открытого конфликта между группировками: члены правящей властной группировки повышаются по службе, члены конкурирующей – увольняются или вытесняются из числа владельцев.

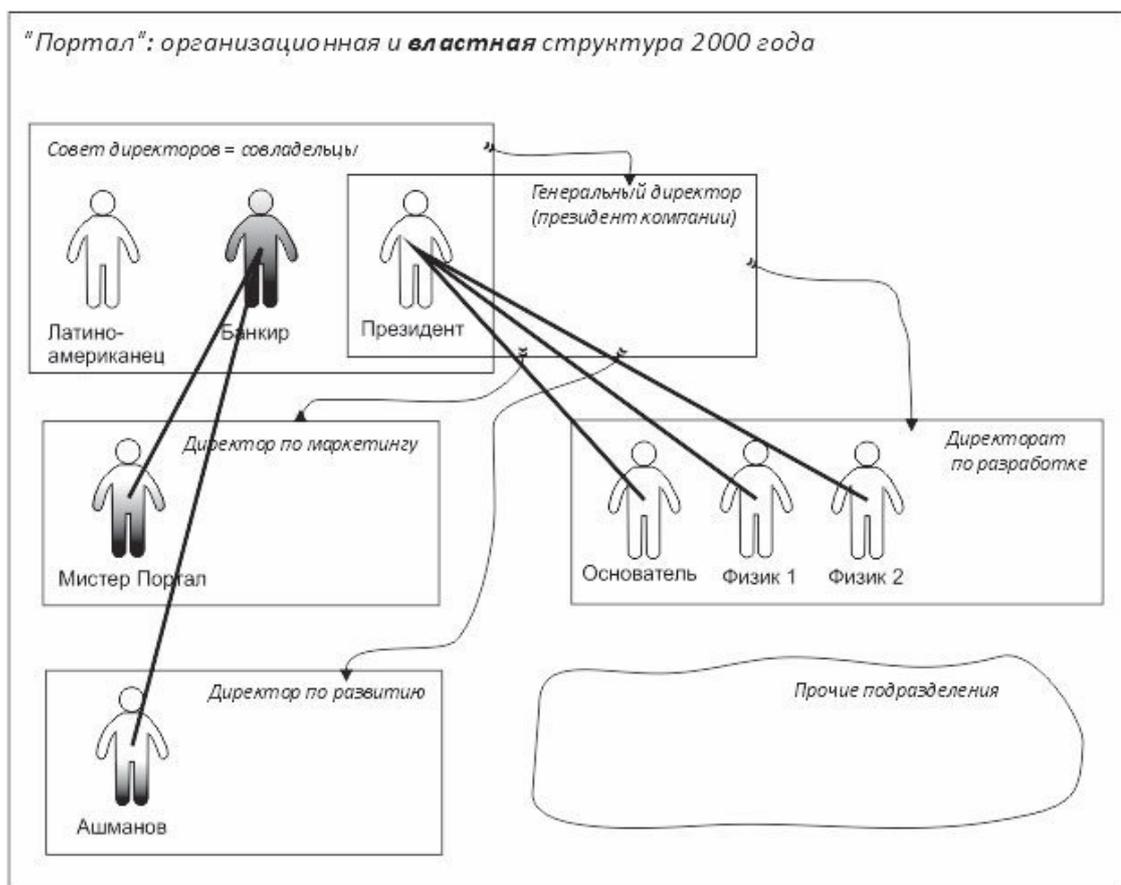


Рисунок 2. Организационная и властная структура «Портала» в середине 2000 года. Обозначены властные группировки, правящая группировка выделена темным цветом

Именно так и произошло в Портале:

«Инвесторы вообще сильно нервничали, и неосторожная бюджетная заявка послужила последней каплей. Они страшно возмутились выросшей суммой, заморозили выдачу денег, и начали действия по выдавливанию Президента из Портала. После нескольких раундов перего-

воров, к январю 2001 года, они выкупили у Президента и Основателя их акции по низкой цене и сняли их со всех постов в Портале» [Ашманов, 2007].

На место Президента был назначен Мистер Портал, а на место директора по разработкам (и по всем остальным вопросам) – Ашманов.

Однако, как и везде в жизни, «покой нам только снится». Несмотря на организационные изменения в «Портале», он оставался убыточным (а чего еще ждать от проекта, изначально нацеленного не на прибыль, а на перепродажу). В результате лидер правящей группировки – Банкир – потерял к нему интерес:

*«Когда денег стало мало, а Пузырь 1. 0 сдулся, Латиноамериканец уговорил Банкира дать ему **порулить**» [Ашманов, 2007].*

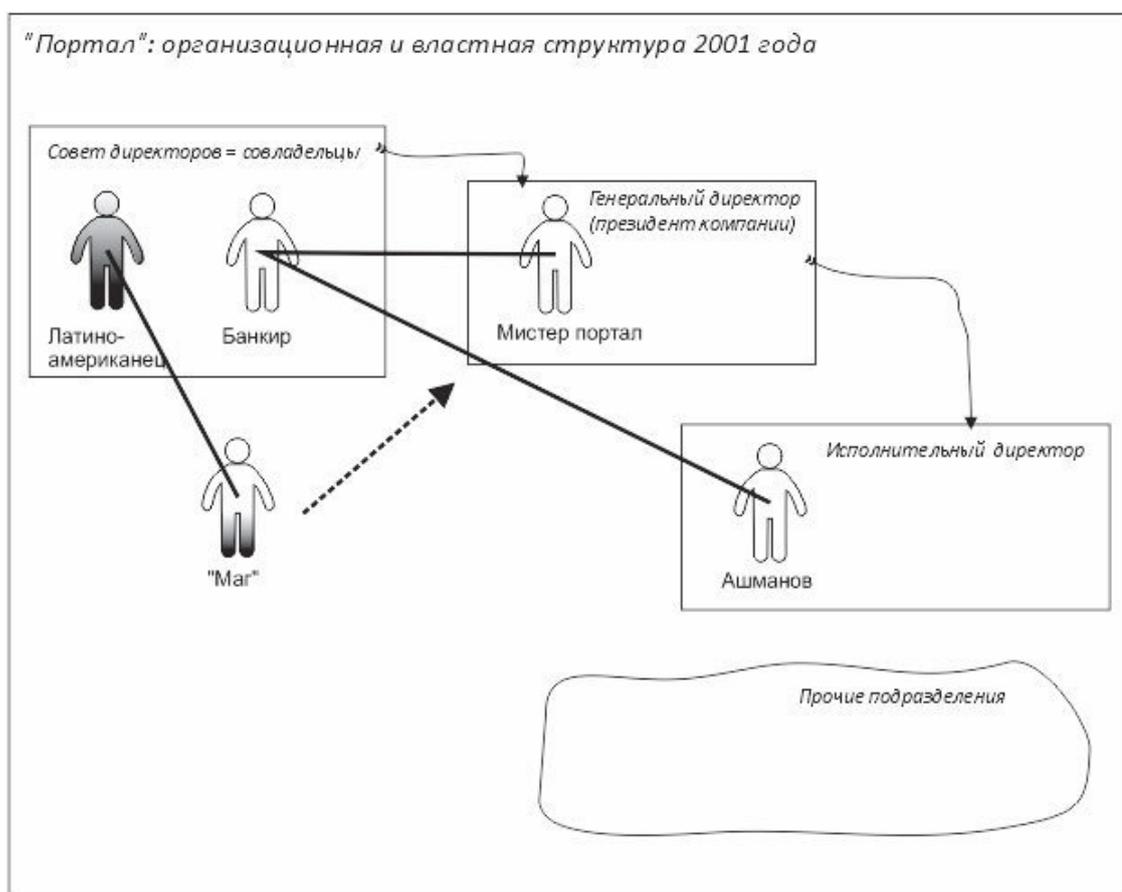


Рисунок 3. Организационная и властная структура «Портала» в 2001 году

С чего начинается «рулеж» новой властной группировки? Конечно же с поиска «своих людей» – внутри компании или за ее пределами. Так на сцене появился Маг:

«В Портале, так же неожиданно, а на самом деле неизбежно, появился свой Маг – птица особенно высокого полёта. Он загипнотизировал где-то в кулуарах нашего Латиноамериканца и с эффектом появился в компании уже в должности вице-президента по маркетингу» [Ашманов, 2007].

Практик. Обратите внимание на слова «неожиданно, а на самом деле неизбежно». Почему сменивший Банкира Латиноамериканец искал себе помощника на стороне, а не взял в свою команду Ашманова? Потому, что Ашманов уже был человеком Банкира, а стороннего человека можно было сделать полностью своим! Второй момент: а чем Маг смог «загипнотизи-

ровать» Латиноамериканца? Об этом мы еще напишем отдельно, а сейчас скажем коротко: Маг узнал, что Латиноамериканец не слишком-то разбирается в Интернете, и *сам* выразил готовность «закрыть» этот участок работы. Разумеется, при этом он «напел» Латиноамериканцу с три короба о своей высокой квалификации и о своих не менее гениальных планах. Выслушав все это, Латиноамериканец *поверил*, что Маг может закрыть «узкое место», в котором сам Латиноамериканец разбирается плохо. И уже неважно, так ли оно было на самом деле: Маг оказался в команде. Власть строится на *личных* отношениях доверия, а вовсе не на «объективных показателях работы»!

Теоретик. Рисунок 3 с предыдущей страницы отражает именно этот момент – Маг уже «загипнотизировал» Латиноамериканца, но еще не вписан в организационную структуру Портала. А теперь, когда вы уже знаете первые буквы азбуки Власти, попробуйте ответить на вопрос. Чем эти изменения во властных группировках закончились для Мистера Портала и лично для господина Ашманова?

Читатель. Неужели оба вылетели из компании?!

Теоретик. Совершенно верно, причем буквально за несколько месяцев. Новому хозяину не нужны были люди, прочно входившие в группировку предыдущего. Мистера Портала Латиноамериканец просто уволил, а Ашманову резко сократил полномочия, фактически вынудив подать заявление об уходе. На последней встрече он был предельно откровенен:

«Ну что же, уговаривать [остаться] не буду, ты явно нелоялен мне, мне – владельцу, а я такого терпеть не намерен», – сказал Латиноамериканец, и мы расстались с ним навсегда» [Ашманов, 2007].

Подведем итоги этой простой, а потому и весьма наглядной истории. Если смотреть на любую организацию (правительство, администрацию, министерство, крупную компанию) глазами Управления, мы будем видеть только организационную структуру и формализованные процессы принятия решений. Все по-настоящему существенные события (новые назначения, реорганизации, смена корпоративной политики) будут для нас полной неожиданностью. И только когда мы добавим к взгляду управленца взгляд **человека Власти**, различающего за формальными названиями подразделений контролирующие их **властные группировки**, мы начнем понимать, что же в компании *на самом деле* происходит.

Практик. Хочу заметить, что описанная история – это даже не собственно борьба за Власть, это просто схватка за *чуть большие* деньги! Проигравший тут теряет всего ничего! А вот в реальной борьбе за Власть потерять можно все будущие жизненные перспективы, семью и даже жизнь... Там ставки намного больше!

Читатель. А почему в книгах по менеджменту об этом не пишут?

Теоретик. На самом деле, пишут, только не во всех и не о том. Основная задача книг по менеджменту – подготовка специалистов в Управлении, которые обеспечивали бы выполнение указаний начальства. Это весьма непростая работа¹¹, отнимающая у сотрудников все свободное время, и им совершенно незачем знать еще и про корпоративные интриги. Поэтому книги про власть и влияние в организациях на Западе пишут не теоретики менеджмента, а социологи, например Джеффри Пфеффер¹². Вот как он описывает предпосылки возникновения в организациях властных группировок:

¹¹ Заставляющая периодически вспоминать бессмертную фразу Жванецкого: «Чтобы нашим народом руководить, нужно с утра немного принять». Не от хорошей жизни алкоголизм стал в последние десятилетия профессиональным заболеванием западных менеджеров!

¹² Джеффри Пфеффер (р. 1946) – американский социолог, автор многочисленных бестселлеров, таких как «Власть и влияние в организациях» и «Власть. Почему у одних она есть, а у остальных ее нет», один из самых цитируемых на Западе гуманитарных авторов, создатель теории «ресурсной зависимости организаций». Подробнее о нем и о его теории – во второй части нашей книги.

«...проблема коренится в том, что для выполнения вашей работы зачастую необходимо сотрудничество коллег, которые вам непосредственно не подчиняются. Другими словами, мы зависим от людей, в отношении которых ни командование, ни вознаграждение, ни наказание невозможно (выделено нами. – Авт.). Например, линейному руководителю производственного отдела нужна помощь сотрудников отдела кадров, чтобы нанять специалиста... Не абсолютна даже власть президента компании, поскольку существует группа людей вне организации, которые контролируют его способность решать задачи... Иерархические полномочия любого руководителя и управленца ограничены, а у большинства из нас они ограничены намного сильнее, чем это необходимо нам для эффективного выполнения нашей же работы» [Пфееффер, 2007, с. 44–45].

Практик. Что интересно, все это вовсе не является секретом – просто большая часть людей *не обращают внимания* на смысл тех слов, которые говорят открыто и честно. В частности, можно напомнить замечательную фразу, которую знают практически все: «Политика – это искусство возможного». Казалось, бы о каких ограничениях можно говорить, когда речь идет о главе государства? А вот о тех самых!

Теоретик. Все мы прекрасно понимаем, что никаким регламентом невозможно предусмотреть **все** возникающие ситуации. Чтобы с ними справиться, требуются усилия сотрудников разных подразделений, в том числе и тех, которые совершенно **не обязаны** в первую очередь заниматься именно этой проблемой. Каким же образом менеджер может добиться сотрудничества от **неподчиненных**? Управление здесь бессильно; во всех таких случаях приходится использовать *неформальные* связи. «Умение ладить с людьми», справедливо считающееся важной положительной характеристикой менеджера, как раз и означает умение выстраивать вокруг себя сеть неформальных отношений, мотивирующих людей на действия, *не предусмотренные инструкциями*.

Практик. Можно еще добавить, что в рамках системы управления даже самый талантливый управленец способен контролировать не более 10–12 человек, а в норме – так только шестерых-семерых. И если в системе управления больше людей, то начинают выстраиваться этажи управления, контролировать движение приказов по которым – отдельная проблема. При этом, как показывает опыт, если этажей больше трех, то *исполнители нижних этажей вообще не имеют никакого представления о том, что имело в виду руководство*.

Теоретик. Вот почему неформальные отношения в организациях подчас ценятся даже выше формальных. «Втереться в доверие» к директору, как правило, полезнее, чем получить назначение в его заместители; столь же часто работники делают для «хорошего человека» то, чего от них не может добиться непосредственный начальник. Хорошие учебники по менеджменту учат нас, что «заводить друзей и оказывать влияние на окружающих» весьма полезно для дела, и даже называют такое влияние *властью*:

«Люди, занимающие выгодное место в сети коммуникаций организации, одновременно занимают и центральные позиции в фирме с точки зрения власти и влияния. Те, кто контролирует социальные связи внутри организации, также становятся счастливыми обладателями влияния и власти в компании. У могущественных людей есть могущественные друзья, это верно как с точки зрения помощи и советов, которые они могут предложить своим друзьям, так и с точки зрения примеров, которые им друзья же и подают... Итак, мы можем сделать вывод, что власть – это производная функция от позиции, занимаемой человеком в системе коммуникаций и социальных отношений, сложившихся в организации, причем в контексте не только формальных полномочий, но и власти и влияния тех, с кем этот человек непосредственно общается» [Пфееффер, 2007, с. 149].

Однако все эти учебники не говорят самого главного, того, что превращает личное влияние и власть (с маленькой буквы) в настоящую Власть. Они молчаливо предполагают, что свою власть и влияние менеджер будет использовать в интересах своей компании или же для личного карьерного роста. Но если Ваша личная власть и влияние зависят от конкретных *могущественных людей*, то есть ли смысл тратить свое время ради какой-то абстрактной *организации*? Не лучше ли прямо спросить у этих могущественных людей, что нужно делать, и **работать на них**?

Читатель. А нужны ли вообще все эти сложности? Почему бы не устроиться в организацию, где все по-честному? Где нет никаких «группировок», а есть только начальство, которое будет ценить тебя за умение работать?

Теоретик. Вообще говоря, большинство так и делает. Устраиваются в организации и просто работают, как те безымянные сотрудники «Портала», о которых мы так ничего и не узнали. Вопрос в том, кто из этих просто работающих сделает карьеру и попадет в настоящую Власть. Ответ на него – практически **никто**¹³, и по целым двум причинам.

Во-первых, организация, в которой нет властной группировки, **неконкурентоспособна**. Мы уже говорили, что формальных управленческих правил бывает недостаточно для успешной работы компании; работа строго по правилам не случайно называется «итальянская забастовка». Организация, работающая «по-честному», не сможет противостоять конкуренту, пусть даже меньшему по размеру, но руководимому сплоченной властной группировкой. Приведем весьма показательный пример, который наверняка станет для вас неожиданным:

«Единство действий может объяснить нам, почему в Конгрессе США власть различных штатов не пропорциональна количеству их представителей... „Каждую неделю вот уже на протяжении половины столетия все представители штата Техас собираются за закрытой дверью для того, чтобы решить все текущие вопросы и выработать единую точку зрения. Такое единство стало одной из причин того, почему представители Техаса всегда обладают значительной властью в Конгрессе“ (John M. Barry, The Ambition and the Power, 1989). И наоборот, делегация штата Калифорния всегда была разрозненной, разногласия существуют не только между республиканцами и демократами, но и внутри каждой политической группировки. Неспособность делегации этого штата прийти к общему мнению... приводит к тому, что ее представители обладают значительно меньшим влиянием, чем могли бы иметь, если бы действовали более слаженно...» [Пфеффер, 2007, с. 198–199].

Организации, работающие «по-честному», безусловно существуют; но отсутствие в них властной группировки – **не сила, а слабость**. Такие организации редко занимают ведущее положение в отрасли¹⁴, и даже профессиональный опыт, приобретаемый их сотрудниками, не слишком котируется на соответствующем рынке. Но это еще полбеды; настоящая беда начинается, когда организация вдруг прекращает существование или хорошо знающий вас начальник уходит работать в другое место.

Практик. Опять же из опыта. Когда этажей управления больше трех, обычно создается специальный язык для описания управляющих сигналов. Как, например, в армии, где даже генерал может командовать «направо» или «кругом». А вот если он скажет взводу: «Направление на 15 градусов правее вершины 218. 3», то можно с уверенностью сказать, что взвод будет долго думать, и куда потом повернет – большой вопрос. Так вот, как быть, если у нового начальника – другой язык управления? Кому-то придется плохо, и можете сами догадаться кому.

¹³ Редкие исключения рассмотрены ниже, в разделе «Несистемные элементы».

¹⁴ А такие органы государственной власти редко «на виду» у вышестоящего начальства.

Теоретик. Вторая причина, по которой просто работа не гарантирует карьеры, заключается в том, что **работников много**. Ваш начальник ушел на новое место в другую компанию; «поташит» ли он вас за собой? Только в том случае, если вы действительно незаменимы; но, говоря честно, незаменимых среди нас еще меньше, чем вхожих во Власть. Будет ли новый начальник «продвигать» вас, как прежний? Нет, он вас совсем не знает, а пока узнает, запросто может снова поменяться. Просто работники есть в любой организации, и в большинстве случаев *начальникам все равно, с кем работать*.

Читатель. А что, во Власти разве не так? Там начальникам не все равно, с кем работать?

Теоретик. В том-то и дело, что нет! Вспомните, что такое **властная** группировка. Это группа людей, связанная личными отношениями подчинения, объединившаяся с целью захвата тех или иных ресурсов. Поэтому и Власть в целом – система **личных** отношений, основанная на глубоком знании людьми друг друга (уровня «пошел бы в разведку»). Свой человек безусловно выполнит указание своего покровителя, чужой – каждый раз будет думать, предусмотрено ли это должностной инструкцией и нет ли у него дел поважнее. Чудовищная разница!

Вспомните, за счет чего Ашманов сделал карьеру в «Портале» и почему она внезапно закончилась. Разве Латиноамериканец требовал от него профессионального мастерства? От человека на должности директора ему нужна была *лояльность*, и он точно знал, что никакой лояльности от Ашманова не дождется. Директор, вхожий во Власть, костыми ляжет, но продвинет на нужную должность *своего* человека. А вот «просто работающему» директору *все равно*, кто будет его заместителем; «своих» людей для него не существует, и вы ему, по большому счету, **не нужны**.

Единственный надежный способ сделать карьеру заключается в том, чтобы стать своим для вышестоящего **человека Власти**, то есть такого начальника, который целенаправленно подбирает себе своих людей и «рвется к власти» *вместе с ними*. Вот почему вхождение во власть нужно начинать с поиска «банды», властной группировки, реально контролирующей вашу организацию. Просто устроиться на работу и втираться в доверие к первому попавшемуся начальнику – тупиковый путь; далеко не всякий сотрудник компании (см. «Прочие подразделения» на наших рисунках – там десятки, если не сотни человек) включен во властную группировку, а некоторые (как Ашманов на последнем этапе) хотя и включены, но в группировку проигравших.

Проблема здесь заключается не в том, как стать «своим», а в том, **для кого** стать своим. На этом этапе вы выбираете не какого-нибудь там начальника; вы выбираете себе **сюзерена**, человека, который на свой страх и риск открывает вам дорогу во Власть. В оплату за это он вправе потребовать многое, и, будьте уверены, потребует. Теперь, когда вы представляете себе разницу между устройством на работу и вхождением во властную группировку, мы можем наконец рассказать про *внутреннее* устройство Власти.

Практик. Очень важное обстоятельство: любая властная группировка, независимо от того, в каком обществе (пусть самом-рассамом постиндустриальном) она существует, строится по одной из древнейших форм Власти – по **феодальной**. Иными словами, у каждого члена группировки есть в ее рамках всего один «начальник» (которого мы, по феодальной традиции, называем «сюзерен»), и влияние этого сюзерена ограничивается его первым уровнем вассалов («вассал моего вассала – не мой вассал»). Есть некоторые исключения, но они носят не системный, а эксклюзивный характер¹⁵.

Повторю еще раз: **сюзерен у человека Власти может быть только один!** Причем даже если по каким-то причинам ты перестал быть вассалом данного человека в рамках властной группировки, то в рамках «корпоративной», командной этики ты все равно остался ему «должен», и этот долг сохраняется за тобой, даже если ты стал его начальником в рамках управ-

¹⁵ См. раздел 5, «Несистемные элементы».

ленческой вертикали. Отказ от этого долга приносит в рамках группировки одни сплошные неприятности¹⁶.

Любая попытка играть «на два фронта» становится общеизвестной, и репутация соответствующего человека низводится до уровня нищего на паперти или проститутки. Чаще всего такие люди просто выкидываются из команды, это наказывается даже сильнее, чем нарушение описанного в предыдущем абзаце долга. Теоретически, переход от одного сюзерена к другому возможен. Например, если обязанности твоего сюзерена в рамках группировки изменились, а ты у него отвечал как раз за те функции, которые «отпали», то у тебя есть право уйти к новому. Но! Сначала нужно обратиться к «старому» (то есть действующему) сюзерену и поставить вопрос. В ответ он должен спросить, имеешь ли ты какие-то виды на кого-то другого. Если ответ «да», то сюзерен тебе отвечает, да или нет, и в рамках своего разговора с твоим потенциальным новым сюзереном определяет правила перехода. Эти правила остаются для тебя неизвестными. Если же ты сам никаких видов не имеешь, то соответствующую работу делает сам сюзерен. Теоретически можно договориться с новым сувереном до разговора со старым, но с оговоркой – «если разрешит старый, и желательно, чтобы не по моей инициативе, а по его»¹⁷.

Тут мы, конечно, сильно забежали вперед, но базовые принципы отношения вассала и сюзерена нужно понимать целиком, во всей их взаимосвязи, иначе даже первого шага к Власти сделать не получится. Отметим еще, поскольку это трудно понять начинающему, что сюзерен очень часто не имеет никакого отношения к непосредственному начальнику в рамках служебных отношений.

Читатель. Постойте, я не понял. Как это – «сюзерен не имеет никакого отношения к непосредственному начальнику»?! Это что же, я буду работать в одной конторе, а сюзерен – сидеть в другой? Как же я его найду, чтобы наняться в вассалы?!

Теоретик. Напротив, вы начинаете понимать! Разве на Власти может висеть вывеска – «Наниматься в правители здесь, с 9 до 17?» Конечно же нет; как мы увидим дальше, кто чей вассал и кто кому сюзерен, зачастую не знают даже сами участники властных группировок (они знают только своего сюзерена и собственных вассалов). Так что найти, к кому наняться в вассалы, нелегкое дело, даже когда сюзерен работает в той же компании, что и вы. Но на самом деле такие случаи являются скорее исключением, чем правилом. Дело в том, что **настоящая Власть не замыкается в рамках одной организации**; сила властной группировки в том, что ее участники могут влиять на ситуацию с самых разных позиций.

Приведу хрестоматийный (для тех, кто помнит СССР) пример такой групповой работы в бесхитроном изложении Александра Байгушева:¹⁸

«А от какого-нибудь русского неповоротливого медведя... ждут действий, подсаживают его в самое солидное кресло для русских действий, а он ни рыба ни мясо, не мычит, не телится, всё только мечтает, что само за него русское дело сделается. И всё в кулуарах на судьбу жалуется: „Ох, как трудно с «шудеями», какие они пронырливые, какие несговорчивые. Чуть их прижмёшь, сразу к своим побежали, сразу телеги на самый верх пишут. Уже не работаешь, а только отбиваешься!» (выделено нами. – Авт.) [Байгушев, 2007, с. 20].

¹⁶ Есть и исключения: если все в соответствующей среде знают, что сам сюзерен не заботится о своих вассалах, то вассалам, которые от него сбежали и которые его сильно не любят, никто претензий не предъявляет.

¹⁷ Тут может возникнуть вопрос – а почему сюзерены договариваются между собой о переходе вассалов? Чуть дальше Практик дает ответ: потому что сами сюзерены тоже чьи-то вассалы, и такие переходы возможны только в рамках одной группировки (т. е. двух сюзеренов-вассалов одного вышестоящего сюзерена). Вассалу знать других сюзеренов не положено, так что единственный способ корректного перехода – согласовать его со своим сюзереном.

¹⁸ Байгушев Александр Иннокентьевич (род. 1933) – советский писатель и журналист, автор популярного исторического романа «Плач по неразумным хазарам» (1960) и автобиографического романа «Партийная разведка» (2007), посвященного борьбе за власть в брежневско-андроповские времена.

«Сразу к своим побежали» – это как раз и есть работа слаженной властной группировки, работающей по принципу «все за одного». В результате хотя «русский медведь» и занимал руководящее кресло в учреждении, фактически распоряжались в нем совсем другие люди, сместить которых с их мест более слабая «русская партия» была не в состоянии. А вот подставить и поменять номинального руководителя его «подчиненные» могут легко:

«И тут в конце 1980 года произошел еще более страшный и нелепый прокол в русском лагере – Брежневу очень понравился очередной номер „Комсомольской правды“... и Сам решил лично позвонить – поблагодарить редактора. Второй Ильич очень любил делать такие звонки... Но, на беду, именно в этот момент Ганичева не оказалось в служебном кабинете, а подлецы-замы (которым Ганичев доверился как русским людям) сообщили, что, мол, совершенно не знают, где их шеф, что он чуть ли вообще не ходит на работу... сам генсек звонит главному редактору, а тот неизвестно где» [Байгушев, 2007, с. 158–159].

В чью группировку входили «подлецы-замы», можете догадаться сами. Так что польза «своих людей» в организациях, возглавляемых «чужими» сюзеренами, достаточно очевидна. Вот почему реальные властные группировки выглядят куда сложнее, чем на схемах «Портала».

Читатель. Как, оказывается, все сложно...

Теоретик. Это Власть, уважаемый читатель, а не таблица умножения. Правила Власти не записаны ни в одной инструкции и не изучаются в школе. Почему – об этом мы уже написали в предисловии. Сюзеренам нужны не всякие вассалы, а только те, которые действительно будут соблюдать правила. Те, кто впитал эти правила «с молоком матери» или постиг на собственном горьком опыте, кто выполняет их автоматически, не заглядывая в учебник. Доверять же тем, кто просто прочитал о них в книжке, было бы непростительным оптимизмом.

Брать в вассалы человека, которого плохо знаешь и который сам еще не понимает законов Власти, – серьезный риск. Поэтому устройство Власти несколько сложнее, чем просто «феодалная лестница». У правильного сюзерена всегда существует «буферная зона», в которой проходят проверку будущие вассалы.

Практик. При выборе первого¹⁹ сюзерена необходимо учитывать, что любая властная группировка имеет достаточно широкий, превосходящий ее во много раз по размеру «шлейф». Этот шлейф состоит из людей, которые так или иначе связаны или с деятельностью группировки, или с какими-то конкретными ее членами, но которые сами в нее не входят, а лишь ищут возможности войти. При этом эти лица тщательно маскируют свою вторичную роль и рассказывают многочисленные «легенды о динозаврах». Проблема при этом состоит в том, что, не обладая «инсайдерской» информацией, почти невозможно реально проверить их рассказы, здесь нужен некий уникальный опыт «игры» на следующем уровне.

Дополнительной проблемой при этом является то, что «низший» уровень любой властной группировки также изображает из себя «крутых», при этом имея больший объем информации, чем люди из «шлейфа», но и, в связи с этим, более тщательно ее скрывает. Связано такое преувеличение своих возможностей и манипуляции с тем, что возможность делать карьеру (и в рамках формальных должностей, и внутри группировки) или вхождение в нее связана с умением соответствующего человека показать свои возможности по привлечению ресурсов для группировки в целом. Если ресурс признается полезным, то непосредственный начальник (по согласованию с вышестоящим руководством) поощряет того, кто его «принес». Еще пара важных обстоятельств: чем больше у тебя «вассалов», которые приносят полезные для группировки ресурсы, тем выше твои собственные шансы на карьеру. И второе: обсуждение твоего вклада в дело властной группировки происходит обычно тайно от тебя, и в этом смысле есть шанс, что твою заслугу присвоит «сюзерен». Правда, такая политика «сюзерена» в долгосроч-

¹⁹ Который часто оказывается и последним; второй шанс во Власти выпадает далеко не каждому.

ном плане приносит ему минусы, поскольку его особенности становятся известны и его «вассалы» начинают перебегать к другим сюзеренам.

Теоретик. Разделение властной группировки на «внутренний» и «внешний» круги, на «ядро» и «шлейф» можно назвать одним из законов Власти, настолько повсеместно оно встречается в истории. Вот как была устроена самая изученная²⁰ из существовавших на Земле властных группировок, «группа Круглого стола», основанная Сесилем Родсом, руководимая Альфредом Милнером и сыгравшая едва ли не решающую роль во всей мировой истории первой половины XX века²¹:

«План организации предусматривал внутренний круг, называемый „Общество Избранных“, и внешний круг, называемый „Ассоциацией Помощников“. Внутри Общества Избранных реальной властью обладали лидер и Совет Трех. Лидером был Родс, а в Совет Трех входили Стед, Бретт и Альфред Милнер» [Quigley, 1981, p. 3].

Этот план может показаться детской игрой «в штаб» только тем, кто плохо знает историю Британской империи конца XIX – начала XX века. На деле по этому плану была создана могущественная организация («Круглый стол»), которая проработала около 50 лет, сыграла важную роль в обеих мировых войнах и фактически реорганизовала старую Британскую империю в современное Содружество наций.

Разумеется, не все властные группировки внутри себя произносят столь пафосные слова, но это не мешает им строго придерживаться разделения на «внутренний» и «внешний» круги. Например, в СССР это было разделением на «штатную» и «выборную» номенклатуры.

«А пока приведем опять пример. В штатную номенклатуру включаются все ответственные (то есть не технические) работники парторганов, руководящие работники государственных органов, а также лица, занимающие ключевые административные посты в колхозах, кооперативах, научных организациях, творческих союзах и т. п.

*В выборную номенклатуру входят члены и кандидаты ЦК и Центральной ревизионной комиссии, депутаты Верховных и местных Советов, секретари парторганизаций, члены разных комитетов: защиты мира, советских женщин, антисионистского и т. п. Настоящих выборов в СССР до самого недавнего времени вообще не было: редкостные случаи неподчинения „рекомендациям“ парторганов, имевшие место в Академии наук или в отдельных колхозах, только подтверждали эту истину. Поэтому **выборная номенклатура характеризуется прежде всего тем, что она – временная** (выделено нами. – Авт.). Эта ее разочаровывающая особенность используется для проверки на работе секретарей парторганизаций с целью отобрать из них подходящих людей в штатную номенклатуру. Эта особенность позволяла также „выбирать“ некоторое количество рабочих и колхозников в Верховные Советы и даже в ЦК партии: избранный туда для показа демократичности советского строя рабочий или колхозник не становился от этого членом господствующего класса и, несмотря на свой громкий ранг, подобострастно слушался указаний любого сотрудника аппарата ЦК» [Восленский²², 2005, с. 149–150].*

Как видите, существование «шлейфа» весьма выгодно для группировки – оно позволяет и проверять потенциальных вассалов на верность и получать добываемые ими ресурсы, не

²⁰ Благодаря личным усилиям Кэрролла Квигли, 20 лет посвятившего обнаружению и изучению этой группировки и решившему рассказать о ее деятельности. Подобно нам, Квигли оценивал историю XX века как трагедию (его самая известная книга так и называется – «Трагедия и надежда»), а причиной этого видел несовершенство устройства властных группировок; как и мы, он надеялся на появление в будущем новой элиты.

²¹ Подробнее об этом – во второй части нашей книги, в разделе об открытиях Квигли.

²² Восленский Михаил Сергеевич (1920–1997), советский и немецкий (после эмиграции в 1972 году) историк, начавший свою карьеру переводчиком на Нюрнбергском процессе, а продолживший – на многочисленных номенклатурных должностях в системе Академии наук СССР; автор знаменитой книги «Номенклатура».

расплачиваясь за это допуском кандидатов к реальной власти. Без такого «шлейфа» властная группировка оказалась бы не в состоянии сохранить в тайне жизненно важную конфиденциальную информацию – первый же обиженный кандидат разгласил бы ее конкурентам.

Читатель. А что мешает разгласить ту же информацию уже принятому вассалу?

Практик. Дело в том, что во власти, как и в разведке, «бывших разведчиков не бывает». Есть действующие игроки, и есть игроки, выведенные в запас. Есть «выведенные» в почти вечный запас – вспомним бывших помощников Ельцина, отошедших от Власти 15 лет назад; их бывший сюзерен уже умер, но они, по большей части, до сих пор помалкивают о тогдашних делишках.

Все, кто участвовал в реальной «игре», находятся под крайне жестким контролем. Как мне сказал однажды один весьма высокопоставленный человек, очень хорошо знакомый со спецификой процесса, про некоторого человека в некоторых обстоятельствах: *«...теперь ему придется жить “под колпаком” всю оставшуюся жизнь. Он слишком много знает о том, что реально происходило в мире».*

Теоретик. Отличие вассала от обычного человека заключается в «гарантии занятости», которую сюзерен обеспечивает ему в ответ на вассальную верность. Конечно, любая властная группировка обладает достаточными возможностями, чтобы испортить жизнь отдельному человеку в отместку за «предательство»; но главным в поддержании верности является все же не кнут, а пряник. Обычные люди увольняются, вассалы же – выводятся в запас, и при благоприятных обстоятельствах могут рассчитывать на возвращение в игру. Вот как выглядело «выведение в запас» в советской номенклатуре:

«Даже такой тяжкий при реальном социализме политический грех, как принадлежность к группировке, проигравшей в борьбе за руководящие посты, не ликвидирует у побежденных ореола номенклатуры. Председатель Комитета молодежных организаций СССР Павел Решетов, принадлежавший к группе Шелепина, при создании в ЦК КПСС Отдела информации занял высокий пост заместителя заведующего этим отделом. Важность поста навлекла на Решетова удар в операции по разгону шелепинцев: после ликвидации отдела могущественный замзав получил смехотворную должность главного редактора тогда никем не читаемого журнальчика „Век XX и мир“. Но, хотя Решетов имел там всего трех подчиненных, он, как главный редактор, продолжал оставаться в номенклатуре Секретариата ЦК КПСС. Позже он снова возвысился, став заместителем председателя Гостелерадио» [Восленский, 2005, с. 137].

А теперь приведем наверняка известным читателям пример «возвращения из запаса» в американской жизни²³. 12 декабря 2000 года Верховный суд США пятью голосами против четырех утвердил результаты президентских выборов в штате Флорида и тем самым отдал победу республиканцу Джорджу Бушу-младшему. Кандидат от демократов – действующий вице-президент клинтоновской администрации Альберт Гор – признал свое поражение и сошел с политической сцены. Бывшие президенты США, а уж тем более бывшие вице-президенты в США обычно ведут частную жизнь – выступают с лекциями, пишут книги, заседают в советах директоров каких-нибудь малоизвестных компаний. Именно этим и занимался Альберт Гор, упоминания о котором исчезли с новостных лент, а россияне вспоминали о нем разве что по «комиссии Гора – Черномырдина», которая чем-то там занималась.

Все изменилось, когда в верхах американской элиты был согласован проект «глобальное потепление». 24 мая 2006 года на экраны США выходит документальный фильм «Неудобная правда», фактически представляющий собой выступление Альберта Гора с популярной лек-

²³ Здесь и далее мы специально даем два примера из разных «миров» – чтобы продемонстрировать, что Власть везде устроена одинаково.

цией о глобальном потеплении. Доступным языком профессионального политика Гор объясняет американцам, что «глобальное потепление» есть научный факт, установленный консенсусом всех климатологов, причиной этого потепления является выделение углекислого газа от сжигаемых человечеством углеводов, и если это потепление не остановить, мы все умрем.

Фильм сразу же поддерживает пресса, к ноябрю 2006 года он собирает в прокате более 20 миллионов долларов (*документальный* полуторачасовой фильм!), в феврале 2007-го получает два «Оскара» («документальный фильм» и «песня к фильму»), а в октябре 2007 года Альберту Гору и участвовавшим в создании фильма экспертам вручают Нобелевскую премию мира. Меньше чем за полгода забытый отставник Альберт Гор становится мировой суперзвездой, «лицом» борьбы с глобальным потеплением за зеленое будущее человечества.

В том же, 2007, году Гор входит в число партнеров крупнейшего калифорнийского венчурного фонда КРСВ²⁴, а уже через два года, в 2009-м, о нем начинают писать как о «первом зеленом миллиардере» – инвестиции фонда в альтернативную энергетику, *получившую мощную государственную поддержку*, обещают многомиллиардные прибыли²⁵. Не правда ли, впечатляющая история успеха для человека, еще недавно бывшего простым отставным вице-президентом США?

Разумеется, далеко не всякий «отставник» может рассчитывать на столь масштабное «выведение из запаса»; но общий принцип – «бывших вассалов не бывает» – поддерживает в каждом надежду, что рано или поздно о нем вспомнят. Именно эта надежда (в сочетании с постоянным присмотром) и обеспечивает пожизненную лояльность властной группировке.

Читатель. Можно еще вопрос? А почему не каждый вице-президент США становится «зеленым миллиардером»? Что ж они, совсем дураки и не сохраняют лояльности?

Теоретик. Дело в том, что далеко не все проекты реальной Власти столь публичны, как «глобальное потепление». Вполне возможно, что многие отставники уровня вице-президентов США до сих пор активно участвуют в каких-то закулисных переговорах, не занимая официальных должностей, и потому кажутся нам частными лицами²⁶. Так что давайте вернемся от единичных примеров к описанию Власти как *системы*.

Практик. У каждого человека, который вошел в какую-нибудь властную группировку (а это достаточно привилегированная часть населения и не очень широкая, о чем мы еще скажем далее), есть **три** различных рейтинга. Рейтинг первый – **профессиональный**²⁷. Рейтинг второй – **внутрикомандный**. Они исторически коррелируют (если у тебя высокий внутрикомандный рейтинг, то рано или поздно тебе найдут приличное место, если низкий – то рано или поздно на твое место найдут более «достойного» представителя команды), но локально могут различаться. Для их более или менее явного согласования используется третий рейтинг – **потенциальный**. Например, в очень грубом приближении, как это было при советской власти: есть два заместителя начальника отдела, у обоих хорошая биография, но у одного есть «рука» в ЦК. Значит, он более перспективен с точки зрения карьеры. Отметим, что «рука» здесь – это обычно не родственник, а как раз «сюзерен» с командной точки зрения. При этом

²⁴ Фонд назван по инициалам его учредителей (Kleiner, Perkins, Caufeld, Byers), под его управлением на 2013 год находилось 7 млрд долларов, что немного для инвестиционного (в уже состоявшиеся компании) фонда, но очень много для венчурного. В результате КРСВ оказался вторым по объемам венчурным фондом в США.

²⁵ Тут нужно пояснить специфику венчурного финансирования. Оно как бы очень рискованно – небольшие вложения делаются в десятки компаний, лишь одна из которых «выстреливает», то есть начинает успешно работать и раскручивается до миллиардных оборотов. Когда такое происходит, на каждый доллар первоначальных инвестиций «набегает» тысяча долларов прибыли. А теперь подумайте, насколько полезным может быть появление в фонде человека, который точно знает, какие компании будут назначены в верхах получателями господдержки.

²⁶ Об одном таком «отставнике», Генри Киссинджере, мы подробно расскажем во второй главе.

²⁷ Профессиональный рейтинг определяется как официальной должностью в какой-нибудь организации, так и умением выполнять полезные для властной группировки должностные обязанности (готовить документы, вести переговоры, управлять персоналом).

если у одного – родственник в ЦК, а у другого – очень хороший послужной список и высокий профессиональный рейтинг, то кто перспективнее – большой вопрос.

Специфика упомянутых выше «отставников» в том, что у них **очень высокий** потенциальный рейтинг. Этот рейтинг может и не сработать, но если сработает, то человек взлетает вверх ракетой. И серьезной проблемой таких лиц является определить, что дороже – локальный успех с потерей этого рейтинга или наоборот. Отметим, что проблемой для таких лиц являются отношения с представителями группировки, находящимися на нижних ступенях (тем более шлейфом). Поскольку у тех нет ни понимания, ни информации о потенциальном рейтинге – что создает проблемы в общении.

Иногда это приводит к смешным случаям. Я лично знаю несколько историй, когда находящийся на нижних позициях представитель некой властной группировки, разговаривая с человеком, которого не очень хорошо знал, но держал за «безопасного» (ну, например, ученого), нечаянно, толком не понимая, что же он говорит, раскрывал важную информацию тому, кто в реальности был глубоким «отставником». И уж как тот такой информацией воспользовался – это большой вопрос. Один раз так не удалось уволить одного высокопоставленного чиновника: его старый товарищ (давно находившийся «в отставке»), разговаривая с молодым участником одной из властных группировок, узнал о готовящемся кадровом решении. Молодой вассал не имел достаточного опыта и проболтался – разумеется, не о самом решении, о нем он не знал, да и по своему статусу знать не мог, – о *симптоме*²⁸ готовящегося решения, демонстрируя безобидному, с его точки зрения, «эксперту» свою важность и осведомленность. Эксперт тут же предупредил своего друга, ну а тот воспользовался «правом на один звонок», которым оказался *звонок Путину*. Если бы он не получил информацию вовремя, его бы уже уволили, и эффективность такого звонка была бы крайне низкой («после драки кулаками не машут»).

Теоретик. «Потенциальный рейтинг» отставных вице-президентов США – которые за годы работы в Белом доме познакомились буквально со всеми влиятельными игроками американского истеблишмента – настолько велик, что им нельзя предлагать что-то меньшее, чем руководство «глобальным потеплением». Во-первых, они и сами на это меньшее не соглашались (на весьма обеспеченную жизнь хватает, рейтинг есть, а снова окунаться в политические интриги на низком уровне – и риск, и потеря рейтинга). Во-вторых, направлять таких людей на низкоуровневые должности опасно – они могут проболтаться о своих связях или, того хуже, рефлекторно начать использовать свой потенциал в личных, а не в общекорпоративных целях. В общем, всем лучше, когда «отставники» мирно читают лекции и катаются на лошадях у себя на ферме.

Но до положения отставника вам, уважаемый читатель, еще далеко. Пока что вы всего лишь узнали, чем отличаются те, кто имеет Власть, от тех, кто ее не имеет, и какими законами Власти они руководствуются в своих действиях. Но сами вы пока еще – не человек Власти.

Практик. И вот здесь начинается самый трудный этап – поиск первого «сюзерена». Самое главное тут не нарваться на человека с низким «потенциальным» рейтингом (несмотря на то что он может иметь достаточно высокий текущий командный или профессиональный рейтинг) или тем более (о ужас!) на человека из «шлейфа». Отношения вассал – сюзерен, в некотором смысле, сравнимы по прочности с супружескими и уж точно прочнее любовных. При этом в группировке могут быть и личные отношения, и ее члены могут наносить друг другу личные обиды, но это не должно отражаться на «командных» отношениях, уж коли они возникли. Отметим, что за пределами «игровой зоны» соблюдение корпоративных правил не

²⁸ Каком именно, позвольте пока не рассказывать – у нас, в конце концов, пособие для начинающих. Опытному человеку Власти иногда достаточно малейшего намека, чтобы догадаться о готовящемся кадровом решении.

является обязательным, хотя их долгое соблюдение, конечно, оставляет на людях свой отпечаток.

Теоретик. Важность выбора сюзерена с высоким **потенциальным** рейтингом вытекает из уже известных нам законов Власти. Отношения вассала и сюзерена – практически пожизненные, переход к другому сюзерену возможен лишь с согласия предыдущего, и то лишь в рамках одной «феодальной вертикали». Поэтому если ваш сюзерен окажется неудачником (он сам или его вышестоящие сюзерены проиграют в борьбе за Власть), то вместе с ним зайдет в тупик и ваша карьера. Прорваться к вершинам Власти можно, лишь попав во властную группировку к *высокорейтинговому* сюзерену, который и сам будет рваться к тем же вершинам.

Читатель. Ну хорошо, а как мне узнать, какой человек обладает высоким потенциальным рейтингом, а какой нет?

Теоретик. Узнать это, глядя на Власть со стороны, невозможно. Нужно усвоить на уровне рефлексов законы Власти, научиться получать нужную информацию даже от людей, не собирающихся ей делиться, устраивать аппаратные «разведки боем» – в общем, нужно **начать играть самому**. О том, как все это сделать, в нашем следующем разделе.

2. Игра в системе

Теоретик. Ну что, готовы начать карьеру во Власти? А точно ли готовы? Давайте проверим! Ответьте для себя на простой вопрос: **зачем вам власть?** Запишите свой ответ на бумажке и только после этого читайте дальше!

Ответили? Отлично, а теперь сравним ваш ответ с ответами *настоящих* людей Власти. Начнем с далекой от нас Америки:

«Одна из историй о гендиректоре „IBM“ Луисе Герстнере²⁹, акуле бизнеса, пользующемся скорее дурной, чем хорошей репутацией, гласит, что прекрасным воскресным днем он сказал своей жене: „Не могу дождаться того времени, когда я наконец попаду в офис“ (выделено нами. – Авт.). Большинство парней в такой ситуации не могут дождаться, когда же будет готово сочное барбекю, пока они полулежат рядом в шезлонге, с запотевшей ото льда рюмкой „Абсолюта“ на пузе. Но не Лу Герстнер. Он не может дождаться, когда же закончится выходной» [Бинг, 2005].

Казалось бы, Власть нужна для того, чтобы хорошо зарабатывать и поменьше работать. А вот мультимиллионер Лу Герстнер только и думает, чтобы поскорее попасть в офис. Что он там потерял?!

Пересечем океан и заглянем в СССР:

«Его радость, его единственная страсть – в том, чтобы сидеть у стола с правительственной „вертушкой“, визировать проекты решений, которые через пару дней станут законами; неторопливо решать чужие судьбы; любезным тоном произносить по телефону: „Вы, конечно, подумайте, но мне казалось бы, что лучше поступить так“ – и потом, откинувшись в своем жестком (чтобы не было геморроя) кресле, знать, что он отдал приказ и этот приказ будет выполнен. Или приехать на заседание своих подопечных – маститых ученых или видных общественных деятелей с громкими именами, – сесть скромно в сторонке, и спокойно, с глубоко скрытым удовольствием наблюдать, как побегут к нему из президиума маститые и видные просить указаний.

Ради этого главного наслаждения своей жизни он готов расстаться со всем остальным: и с финской мебелью, и даже с армянским коньяком. После своего падения Хрущев говорил, что

²⁹ Луис Герстнер (р. 1942) – генеральный директор IBM в 1993–2002 гг., «человек, который спас IBM» от кризиса, вызванного массовым появлением персональных компьютеров.

вот всем пресыщаешься: едой, женищинами, даже водкой, только власть – такая штука, что чем ее больше имеешь, тем больше ее хочется (выделено нами. – Авт.). Побывавший сам на вершинах номенклатуры Джилас назвал власть „наслаждением из наслаждений“.

Во время интервью в своем кремлевском кабинете Брежнев не удержался и показал корреспондентам „Штерна“ телефон с красными кнопками прямой связи с первыми секретарями ЦК партий социалистических стран. Нажмешь кнопку, справишься о здоровье, передашь привет семье – и дашь „совет“. А потом откинешься на спинку жестковатого кожаного кресла и с сытым удовольствием подумаешь о том, как сейчас в чужой столице начинают торопливо приводить „совет“ в исполнение» [Восленский, 2005, с. 116–117].

Вот в чем секрет людей Власти: им нравится сама Власть. Нравится принимать решения и отдавать приказы, нравится ощущение, что «здесь все от меня зависит», нравится настолько, что выходные превращаются в бессмысленную потерю времени. Власть не нужна «для чего-то», она ценна сама по себе, и ее никогда не бывает много.

В современной России, после «лихих девяностых», когда огромные состояния свалились как снег на голову первому поколению олигархов, возникло совершенно неправильное представление о Власти³⁰. Многим кажется, что Власть – это купить себе должность, наворовать, «чтобы на всю жизнь хватило», и уехать на Лазурный Берег. Прочитав предыдущую главу, вы уже понимаете, как далек от реальности этот обывательский миф. Во Власти бывших не бывает – сколько бы ни украл вассал и как бы хорошо он это ни спрятал, он будет лишь больше должен своему сюзеру, и так или иначе этот долг придется отдавать. Позволить себе отойти от дел может только человек «шлейфа», не владеющий сколько-нибудь ценными сведениями о властной группировке; на остальных распространяется железное правило – «вход рубль, выход два». Власть, как и многие другие профессии, требующие длительного обучения (математика, медицина, профессиональный спорт, балет...) – «билет в один конец», и разменивать ее на деньги смерти подобно³¹.

Теперь проверьте свой ответ. Если Власть нужна вам, чтобы разбогатеть, чтобы кататься на красивой машине по живописному побережью и чтобы никогда больше не работать, настоящая Власть не для вас. Власть любит тех, кто сам ее любит, кто только и мечтает, чтобы 12, нет, 16 часов в сутки общаться с людьми, визнавать, что происходит, принимать решения, отдавать приказы и хотеть по большому счету только одного: еще большей Власти. Чтобы крутиться в этом колесе с утра до ночи, не уставая и не пресыщаясь, нужно любить Власть, как завзятый геймер любит свою компьютерную игрушку. «Мне нужна Власть, чтобы добиться еще большей Власти» – вот каким должен быть ваш ответ.

Разумеется, мы не заставляем вас прямо сейчас поменять свои личные убеждения и переключиться на Власть с пива, женщин, компьютерных игрушек или экстремального туризма. Мы пишем учебное пособие для тех, кому Власть действительно интересна. Кто готов попробовать, ну а там – «аппетит приходит во время еды» – глядишь, и понравится. Несомненно одно: если не пробовать, то уж точно не получится.

Читатель. Хватит меня агитировать за советскую власть! Которую страницу уже читаю, раз до сих пор не бросил, значит, интересно. Рассказывайте уже, как пробовать, я вот например работаю в Монтажспецстрое электромонтером; и где здесь Власть?

Теоретик. Как говорил один мой коллега, когда я еще работал инженером в конструкторском бюро, «у них там в Италии „Спрут-2“, а у нас тут в КБ – „Спрут-10“!». Властные

³⁰ В СССР такого не было – там все прекрасно понимали, что жизненный успех – это место в номенклатуре, а не материальный достаток, который сегодня есть, а завтра пришли и забрали.

³¹ Иногда в буквальном смысле: Борис Березовский, отлученный от Власти в России, потратил все свое громадное состояние, пытаясь поддерживать в себе уверенность, что продолжает «решать вопросы» и «участвовать в Игре». А когда понял, что это иллюзия, повесился в ванной.

отношения есть в любой организации, где работает больше одного человека, а в организации, где работает больше сотни, наверняка присутствует и настоящий человек Власти³².

Практик. Причем тут нужно быть особенно внимательным! В больших организациях, помимо настоящей Власти, часто существуют «ограниченные» властные группировки, которые борются только за локальные интересы и не имеют выхода на общегосударственную «вертикаль Власти». Попасть в такую «команду» – значит существенно замедлить свою карьеру, а то и вовсе сделать ее невозможной.

Читатель. А как мне отличить настоящего человека Власти от «ограниченного»?

Теоретик. Определить человека Власти по штатному расписанию и телефонному справочнику невозможно; для этого нужно «покрутиться» внутри аппаратной жизни предприятия, и составить хотя бы общее представление о системе распределения информации и принятия решений.

Читатель. А это еще зачем? «Кто владеет информацией, владеет миром», что ли? Ну вон в Интернете информации хоть залейся, и кому она помогла?

Теоретик. Я написал «о системе *распределения*», а не «об информации». Вспоминаем пфедферовское определение из предыдущего раздела: «*Власть – это позиция, занимаемая человеком в системе коммуникаций...*» Что такое «позиция в системе коммуникаций»? Это то, с кем данный человек общается (ходит по руководящим кабинетам или мотается по вызовам, сутками не по являясь в офисе), какой информацией они с ним делятся (советуются или отдают приказы) и самое главное – насколько прислушиваются к его мнению (готовилось решение А, человек зашел к директору, и решение поменялось на Б). Вот как описывает сильную позицию в системе коммуникаций Владислав Балин³³:

«В чем суть интриги, ее механизм? Интриган, пользуясь недостатком и информации в корпоративной среде и медленной ее передачей, работает разносчиком информации, внося в нее искажения с целью манипуляции мнением некоторых людей, принимающих решения, разумеется, в своих личных целях. Интриги цветут в среде недосказанности, секретности и тайн.

Когда человек прибегает к интриге? Когда ему хочется сделать то, чего он сделать не может – не имеет полномочий. Как ему этого добиться? Он должен сманипулировать мнением того, кто имеет полномочия сделать так, как ему хочется. Вы об этом узнаете как о свершившемся факте – начальство извещает вас о решении, как снег на голову, и вы не понимаете, как такое могло произойти, недавно все было хорошо, но вас уже не слушают – решение принято» [Балин, 2009, часть 1].

«Интрига» в понимании Балина очень похожа на «власть» в понимании Пфедфера³⁴: и то и другое позволяет человеку принимать решения за пределами своих полномочий. Однако такой интриган еще не является человеком Власти: тот опирается на *реальные* ресурсы, которыми обладает его сюзерен, а интриган же просто *манипулирует*, то есть обманывает своих жертв.

На практике «чистые» люди Власти и «чистые» интриганы встречаются так же редко, как химически чистое золото. Люди Власти (а уж тем более «шлейфа») всегда преувеличенно говорят о своих возможностях, а интриганы благодаря хорошо налаженным связям часто и в самом деле кое-что могут. В любом случае, **внешним проявлением** Власти, которое можно

³² Как мы уже писали, это необязательно директор; это может быть хороший знакомый владельца, «смотрящий» от большого человека, контролирующего организацию, и так далее.

³³ Автор популярного в Сети интернет-цикла заметок «Защита от темных искусств» о корпоративных интригах и способах с ними бороться.

³⁴ Но не в нашем понимании: эти «интриги» и «власть» являются лишь способом повысить влияние одного человека. Настоящая Власть возникает, когда люди объединяются в группировку и действуют совместно под руководством ее сюзерена.

заметить со стороны, является ведущая позиция в системе коммуникаций. Влиятельный человек может скрыть от остальных свое истинное место в иерархии Власти (командный рейтинг), но не может скрыть своего **влияния** на принимаемые в его сфере ответственности решения³⁵.

Установить, хотя бы приблизительно, кто является человеком Власти в вашей организации, вполне возможно. Единственная, но серьезная проблема заключается в том, что быстро это сделать не получится. Откуда вы можете узнать, кто с кем контактирует и о чем говорит? Вы не можете лично присутствовать при всех разговорах в конторе, не говоря уже о «решении вопросов» за ее пределами! Владислав Балин, в целом не одобряющий «интриганства», дает на этот счет примечательную рекомендацию:

«Насчет „агентурной сети“. Вам надо иметь доверенное лицо, одно или несколько, причем люди не должны знать, что оно с вами аффилировано. „Агент“ должен быть чист, в интриге не участвовать и общаться с людьми из разных подразделений. Вы можете просить их навести для вас справки по интересным вопросам» [Балин, 2009, часть 3].

Получить информацию о системе коммуникаций в компании можно *только от других людей*³⁶. Поэтому для надежного выявления людей Власти (без чего невозможна настоящая карьера) нужно самому в каком-то смысле стать человеком Власти. Нужно создать собственную сеть информаторов и честно с ними расплачиваться – не деньгами, конечно, а вниманием, информацией и рассказами о блестящих карьерных перспективах³⁷.

Вот как подошел к решению этой задачи будущий президент США, а на момент описываемых событий (1931 год) простой секретарь конгрессмена³⁸ Линдон Джонсон. Появившись в Вашингтоне, он обнаружил среди прочих разнообразных правительственных организаций так называемый Малый конгресс – созданную в 1919 году площадку для обучения секретарей конгрессменов навыкам публичной политики, копировавшую процедуры дебатов с Палаты Представителей большого Конгресса.

«Линдон Джонсон увидел новую возможность в Малом Конгрессе. Пресса страстно стремилась получить самую свежую информацию о том, как решались ключевые вопросы дня. А это был пик Великой депрессии, правительство рассматривало и принимало множество важных законодательных актов. Политики конечно же жаждали публичности и освещения в прессе. Секретари Конгресса, хотя и не были столь же честолюбивыми и предприимчивыми, как Джонсон, чаще всего не менее, чем он, желали успеха и престижа.

*Сначала Джонсон добился избрания на должность спикера Малого конгресса. Это была организация, в которой мало кто был заинтересован, к тому же Джонсон созвал на собрание избирателей своих сторонников, и легко победил. Став спикером, он сумел превратить и Малый конгресс, и собственную должность в намного более важные ресурсы. Он изменил график заседаний конгресса с ежемесячного на еженедельный, а к старому формату их проведения, заключаемому в обсуждении вопросов, добавил выступления „выдающихся деятелей“. Приглашая известных людей, Джонсон не только предлагал членам Малого конгресса доступ к известным политикам, но, что более важно, сам **имел предлог общаться с ними**. Он организовывал формальные обсуждения программных вопросов, подбирал выступающих с обеих сторон, вел дебаты в соответствии с правилами палаты представителей Конгресса, проводил предварительное голосование после окончания обсуждений и приглашал представи-*

³⁵ Как мы увидим во второй части, одним из лучших научных методов выявления людей Власти является репутационный – опрос среди достаточно осведомленных людей, «кто на самом деле влияет на принятие решений».

³⁶ Даже если вы наладчик подслушивающего оборудования и имеете доступ к миллионам «жучков» и телефонов, никто не позволит вам подслушивать людей, которые действительно определяют вашу судьбу. Раздобывать информацию о них вам все равно придется дедовским агентурным способом.

³⁷ Рассказы о блестящих перспективах особенно хороши, если у вас есть хотя бы один конкретный и проверяемый пример успеха. Его можно пересказывать одними и теми же словами каждому новому кандидату в информаторы, ведь лично он его еще не слышал.

³⁸ Этого конгрессмена звали Ричард Клеберг, и кто его сейчас помнит?

телей прессы для освещения дебатов. Пресса очень скоро поняла, что эти дебаты давали представление о вопросах, обсуждаемых Конгрессом. А поскольку на заседаниях присутствовали журналисты, то было совсем просто завлечь конгрессмена и заинтересовать в участии в организации все большее и большее число людей» [Пфеффер, 2007, с. 117–118].

А теперь, уважаемый читатель, ведро холодной воды на голову. Даже при столь масштабной работе по созданию собственной сети влияния Линдон Джонсон стал президентом США только через 32 года, в 1963-м. Малый конгресс был всего лишь начальным этапом вхождения в настоящую Власть (помните «выборную» и «штатную» номенклатуру в СССР? Вот и в США точно так же, если ты конгрессмен, это еще не значит, что ты Власть), способом поиска правильного сюзерена. Власть – игра вдолгую, быстрый успех здесь столь же опасен, как и сыр в мышеловке.

Читатель. Так вот почему некоторые мои знакомые занимаются «общественной деятельностью»? Знакомятся с людьми, создают круг информаторов и выясняют, у кого Власть. А я-то, дурак, думал, что им делать нечего... Ну что ж, теперь понял, скоро выясню, кто у нас «человек Власти». А дальше что? Вы меня уже предупредили, что не надо связываться с «низкорейтинговыми» сюзеренами, но на вопрос – а как узнать, какой у человека рейтинг? – так пока и не ответили. Второй раз спрашиваю: а как узнать-то?

Теоретик. Вот теперь, когда мы уже кое-что понимаем во Власти, этот вопрос имеет смысл. Потенциальный рейтинг сюзерена определяется тем, насколько он перспективен в качестве вассала для сюзеренов следующих уровней. Перспективность эта зависит в том числе и от его собственных вассалов, поэтому некоторые самоуверенные молодые люди вот так произносят вассальную присягу:

«Он пошел к Фроиму Грачу³⁹, который тогда уже смотрел на мир одним только глазом и был тем, что он есть. Он сказал Фроиму:

– Возьми меня. Я хочу прибиться к твоему берегу. Тот берег, к которому я прибьюсь, будет в выигрыше» [Бабель, 1923].

Но наличие столь самоуверенных вассалов не слишком помогает сюзерену в его карьере⁴⁰. Что действительно важно для рейтинга, так это связи потенциального сюзерена на возможно более высоких уровнях Власти. Вот как выбирал себе сюзерена один малоизвестный (в середине XIX века) молодой человек:

«Когда Отто фон Бисмарк в 1847 году стал депутатом прусского парламента, ему было 32 года, и он совсем не имел друзей или союзников. Оглядываясь вокруг, он решил, что его союзниками не будут ни парламентские либералы или консерваторы, ни какой-либо конкретный министр, ни, конечно, простолюдины. Он выбрал короля Фридриха Вильгельма IV. Это был странный выбор, чтобы не сказать больше, ведь король тогда находился отнюдь не на вершине власти. Слабый, нерешительный человек, он то и дело уступал в парламенте либералам. Он был бесхребетным, и многое в нем очень не нравилось Бисмарку, как в личном, так и в политическом плане. И все же Бисмарк находился при Фридрихе денно и нощно. Когда другие депутаты атаковали короля из-за его многочисленных неумных решений, только Бисмарк был на его стороне.

В конце концов все окупилось: в 1851 году Бисмарк был назначен министром королевского кабинета. Он начал действовать. То и дело он направлял руку короля, побуждая его постепенно укреплять армию, противостоять либералам, поступать в точности так, как того хотел Бисмарк. Он помогал Фридриху преодолеть неуверенность, ощутить себя мужчиной,

³⁹ Одному из боссов одесского преступного мира.

⁴⁰ Фроима Грача это тоже коснулось – против ЧК его самоуверенный вассал ничего не смог.

учил его быть твердым и править с достоинством. Постепенно он восстанавливал власть короля, пока монархия не стала, как прежде, основной правящей силой в Пруссии» [Грин, 2003, с. 130].

Текущие профессиональные и командные рейтинги прусского короля (в правившей тогда Пруссией властной группировке) были невелики, но Бисмарк ориентировался на его *потенциальный* рейтинг. Депутаты парламента и министры меняются, король остается; в долгосрочном плане он – наиболее важная фигура. Выбирать следует того сюзерена, который останется в игре при любом раскладе и которому еще долго будут нужны преданные вассалы.

Другой молодой человек, уже в конце XX века, действовал еще более основательно. Подобравшись к подножию Власти, он завел знакомства сразу с несколькими потенциальными сюзеренами:

«Интеллектуальным наставником Обамы в Гарварде стал блестящий либерал – конституционалист Лоуренс Трайб... Трайб страстно желал занять место в Верховном суде и надеялся, что следующий президент-демократ выдвинет его кандидатуру, но после слушаний по кандидатуре Борка злопамятные „слоны” поклялись, что никогда не простят Трайба... Майноу... была наставником Обамы в Гарварде. Между ними завязались дружеские отношения, которые сыграли огромную роль как в профессиональной, так и личной жизни Обамы. Майноу выросла в Чикаго. Ее отец, Ньютон Майноу, был председателем федеральной комиссии по связи при Кеннеди...

Абнер Миква, бывший конгрессмен из Чикаго, теперь заседавший в апелляционном суде федерального округа Колумбия, предложил Обаме пойти к нему в помощники, но молодой человек ответил отказом. Миква был поражен. Его суд – второй по важности в стране, и оттуда верная дорога к должности помощника члена Верховного суда. Обама что, метит прямо в Верховный суд?...» [Ремник, 2011, с. 207, 220–221, 224, 249].

Кого в конце концов Обама выбрал в качестве сюзерена, мы не знаем⁴¹, но, судя по его дальнейшей карьере, это был безукоризненно точный выбор. Абнер Миква не ошибся: Обама действительно метил куда выше, чем должность помощника члена Верховного суда.

Берите пример с великих: не торопитесь. Учитесь Власти за пределами Власти, выстраивая личную агентуру; знакомьтесь с высокопоставленными людьми и производите на них благоприятное впечатление; подобно Обаме, планируйте изучение системы, частью которой вы собираетесь стать. И тогда рано или поздно вы встретите подходящего сюзерена – не с самого верха, чтобы ему еще нужны были собственные вассалы, но достаточно перспективного, чтобы вскарабкаться на этот верх или подсадить вас⁴².

Теперь Власть от вас на расстоянии протянутой руки. Осталось лишь заинтересовать будущего сюзерена.

Читатель. А как его заинтересовать?

Практик. Одним из самых тонких моментов в аппаратной жизни, который приводит к созданию головоломных и почти гениальных комбинаций, является желание конкретных лиц сделать так, чтобы некий персонаж обратил на них внимание. Для подготовки таких комбинаций необходимо как можно больше узнать о потенциальном сюзерене, обращая при этом внимание на его **слабые** места. Помните пример с Магом и Латиноамериканцем? Маг пообещал

⁴¹ Получить достоверную информацию о каких-либо событиях становится возможно лишь тогда, когда она больше не влияет на текущие расклады Власти. Обычно для этого требуется смена правящей группировки, чего в случае Обамы еще ждать и ждать.

⁴² Надеюсь, вы помните, что профессиональный рейтинг отличается от командного и президент США – тоже чей-то вассал?

щал (только *пообещал!*) «закрыть» слабое место Латиноамериканца – плохое знание бизнеса в Интернете – и сразу же попал в его команду.

Сюзерен – человек, и как все люди, обязательно имеет какие-то слабости. Кому-то лень возиться с юридическими формулировками, кому-то – составлять публичные речи, а кто-то просто любит шашлыки под водочку в живописных местах, но не имеет времени их разыскивать. Человек, который *пообещает* (не на словах, конечно, а продемонстрировав свои способности на деле) решить подобную проблему, сразу же приобретет в глазах сюзерена определенный статус. Ну а если он еще и на самом деле «закроет» проблему, позволив сюзерену чувствовать себя в этом отношении «как за каменной стеной», то такой вассал станет «непопулярным»!

Запомните, что Власть, в отличие от Управления, строится на личных отношениях, которые, в свою очередь, возникают из элементарного «с этим человеком мне лучше, чем без него». Но чтобы сюзерену с Вами действительно стало лучше, нужно компенсировать его слабости, которые сначала следует разузнать.

Теоретик. Все мы слышали булгаковскую фразу «Никогда ничего не просите у сильных: сами придут и сами все дадут», но мало кто понимает ее истинный смысл. А смысл в ней очень простой: хочешь чего-то получить от сильного – **сделай так, чтобы он сам захотел тебе что-то дать**. Булгаков – любимый писатель Сталина – прекрасно разбирался в законах Власти⁴³. Ничуть не хуже разбирался во власти гениальный ученый и политик Галилео Галилей. Оказавшись к 1609 году в затруднительном финансовом положении (огромные долги после выдачи замуж сестер), он успешно использовал свое открытие спутников Юпитера, назвав их «медицинскими звездами»:

«Вместо того чтобы разделить открытие между своими покровителями – подарить одному телескоп, которым пользовался, посвятить другому книгу и т. д., – как делал прежде, он решил сфокусировать усилия на Медичи. Медичи были избраны им по одной причине: вскоре после того как в 1540 году Козимо I основал династию Медичи, он выбрал Юпитера, самого могущественного из богов, символом дома Медичи – символом власти, которая простиралась выше политики и денег, власти, восходящей к Древнему Риму и его божествам.

Галилей представил открытие им спутников Юпитера как событие космического масштаба, воспевающее величие Медичи. Вскоре после открытия он объявил, что «яркие звезды (спутники Юпитера) объявились в небесах» перед его телескопом в момент коронации Козимо II. Он заявил, что количество лун – четыре – совпадает с числом членов дома Медичи (у Козимо II было три брата) и что луны вращаются вокруг Юпитера, как четыре сына обращаются вокруг Козимо I, основателя династии. Это было больше, чем простое совпадение, это указывало, что само небо отражает восхождение династии Медичи. После того как он посвятил открытие Медичи, Галилей подготовил эмблему, изображающую Юпитера, сидящего на облаке в окружении четырех звезд, и представил ее Козимо II как символ его связи со звездами.

В 1610 году Козимо II официально назначил Галилея придворным философом и математиком, на полном жалованье. Для ученого это было жизненно важной удачей. Время, когда он, подобно нищему, выпрашивал подаяния, было позади» [Грин, 2003, с. 33–34].

Добиться выдающегося результата, после чего преподнести его потенциальному сюзерену – испытанный способ «первого знакомства», за которым с высокой вероятностью последует приглашение в команду. Вот современный американский вариант того, что в далеком прошлом сделал Галилей. Стивен Кови⁴⁴ пишет про менеджера среднего звена, вынужденного (а

⁴³ В отличие от его либеральных читателей, понимающих цитату как «держитесь от Власти подальше».

⁴⁴ Стивен Кови (1932–2012) – американский бизнес-консультант и тренер личностного роста, автор супербестселлера

может быть, и сознательно решившего) работать на отличавшегося редкостным самодурством президента компании:

«Но один из сотрудников был проактивным⁴⁵. Он руководствовался не эмоциями, а принципами и целями. И он проявил инициативу: ждал, сочувствовал, вникал в ситуацию. Он не остался слеп к недостаткам президента, но вместо того, чтобы критиковать, стал искать, чем бы их компенсировать⁴⁶. Когда президент вел себя неправильно... этот человек служил буфером между ним и остальными сотрудниками, стараясь свести отрицательные последствия к минимуму... С ним тоже обращались как с мальчиком на побегушках, но он был выше этого и старался делать больше, чем от него требовалось. Вникал в невысказанные заботы президента и, предоставляя информацию, сопровождал ее толковым анализом и своими рекомендациями⁴⁷.

Однажды я сидел в кабинете президента, к которому был приглашен в качестве консультанта, и он вдруг сказал:

– Стивен, это просто удивительно, чего добился этот человек! Он не просто снабдил меня информацией, которую я просил, но раздобыл дополнительные сведения, оказавшиеся бесценными... Ему цены нет!» [Кови, 1996, с. 105–106].

С этого момента бывший сотрудник сделался правой рукой президента, и его дальнейшая карьера оказалась обеспеченной⁴⁸.

Практик. Помните, что я говорил про слабые места сюзеренов? В этом примере «проактивный» сотрудник потратил массу времени и терпения, *нащупывая* слабое место своего будущего сюзерена. И однажды это сработало: выполняя очередное задание шефа, сотрудник попал «в яблочко». Слабым местом «самодура» оказалось неумение самостоятельно раздобывать ценную информацию. «Закрыв» его, сотрудник сразу же оказался *на особом счету!*

Теоретик. Как видите, умение вассала *преподнести ресурс* ценится во все времена и на всех континентах. Принесите будущему сюзерену такой ресурс, продемонстрируйте ему понимание законов Власти и личную лояльность – и Вы почти наверняка получите приглашение в вассалы.

Читатель. Про ресурсы понятно, но вот лояльность. Я правильно понимаю, что это то же самое, что вассальная верность? Что-то такое, благодаря чему сюзерен начинает тебе *доверять?*

Теоретик. Да, с той лишь разницей, что вассальная верность требуется только от вассалов, а лояльным может быть и человек «шлейфа».

Читатель. Что я могу быть лояльным, не вопрос. Но как мне убедить в своей лояльности будущего сюзерена? Как к нему «втереться в доверие»?!

Теоретик. Раз уж вы задаете такой вопрос, ответ на него не слишком вам понравится. Втираться в доверие вам придется тяжелым⁴⁹ трудом, основанным на понимании человеческой психологии и законов Власти. К несчастью, чем умнее человек, тем скучнее ему с большинством окружающих, тем сложнее проявлять к ним искреннее внимание (не говоря уже о том,

«Семь навыков лидера», который мы, собственно, и цитируем.

⁴⁵ Проактивность – изобретенный Стивеном Кови термин, противоположный реактивности (реагированию на стимулы), и означающий всего-навсего активность ради собственных, а не чужих целей.

⁴⁶ Не правда ли, напоминает действия Бисмарка в отношении Фридриха-Вильгельма IV?

⁴⁷ Кови называет подобные действия «расширением круга влияния»: сначала вы решаете для сюзерена одну мелкую проблему, потом вторую, потом он перекладывает на вас все проблемы определенного типа, а потом вы оказываетесь незаменимым. Путь долгий, но при правильном исполнении беспроигрышный.

⁴⁸ Надо понимать, что президент-самодур не просто так стал президентом, а был поставлен на эту должность вышестоящими сюзеренами (владельцами компании и политическими игроками). Почему и мог позволить себе любое самодурство.

⁴⁹ Тяжелым для тех, кто читает книги вроде нашей, – будь этот труд для него легок, он уже плел бы интриги во Власти, не растрачивая время на чтение.

чтобы предугадывать малейшие желания), а значит, и тем труднее стать для кого-то из них «своим». Вот почему часто говорят об «отрицательном отборе» во Власть; но этот отбор производит не сама Власть, а наша человеческая природа. Приведу наиболее яркий пример, как становились «своими» в лихие девяностые:

«Как-то Борис [Березовский] сказал:

– Знаешь, мы, кажется, нашли человека, которого будем делать президентом. Ты и не слышал о нем небось. Путин. Знаешь, мне «наши» – Абрамович, Юмашев, Волошин – поручили с ним подружиться. Я попробовал – и не могу, мне с ним скучно. Не могу себя заставить. Вот Рома в этом смысле абсолютно незаменим. Ему скажем: «Рома, нужно, чтобы этот человек был наш!» И вот он прилипнет к тебе, возьмет тебя за руку, будет твою руку нежно гладить и преданно смотреть тебе в глаза как собака и выполнять любое твоё желание. И так две недели. И через две недели ты поймешь, что ты – его, весь его [Боброва, 2013].

Конечно, это не руководство к действию (тут как в рекламных роликах, «работали профессионалы, не пробуйте повторить это самостоятельно»), а всего лишь иллюстрация к основному принципу человеческого общения. Чтобы стать для человека «своим», нужно *уделять ему внимание*, понимать его интересы и научиться угадывать его желания. Но чтобы при этом стать еще и вассалом, этого мало; тут требуется, чтобы и сам сюзерен вас *правильно* понял. Вот какое требование предъявляется к вассалам в американских корпорациях:

«...финансовое подразделение компании General Motors завоевало и упрочило власть благодаря системе, названной Джексоном Де Лорином „продвижением неявного избранника“:

„Под этим подразумевается продвижение лица, не считающегося достойным кандидатом на должность. Это не только позволяет поставить „своего человека“ на должность, но и завоевать его пожизненную благодарность, поскольку своей карьерой в корпорации он будет отныне обязан вам. „Неявный избранник“ – преданный последователь системы, за которым, однако, не стоит абсолютно никаких достижений, чтобы считать его достойным кандидатом на пост...“

Де Лорин характеризовал значение преданности и того, как руководители содействовали продвижению по службе „неявным избранникам“ как способ формирования преданного личного состава, обязанных союзников на ключевых постах в корпорации...» [Пфеффер, 2007, с. 143]

Преданно смотреть в глаза и исполнять малейшие желания, конечно, весьма полезно, но **недостаточная** профессиональная квалификация – еще более надежный способ убедить потенциального босса в своей будущей верности. Не правда ли, шокирующая (для людей, гордящихся своей квалификацией) новость? Но таков уж закон власти: здесь нужны прежде всего **верные**. Поэтому умный человек во Власти должен быть достаточно умен, чтобы не демонстрировать свой ум. И правило это действует до самого верха, вот что пишет Восленский про Генеральных секретарей КПСС:

«Кого эта верхушка стремится выбрать в Генеральные секретари: самого сильного и способного? Наоборот, того из членов Политбюро, что кажется ей самым недалеким и безобидным. Таким казался Сталин в начале 20-х годов на фоне членов ленинского Политбюро; таким казался Хрущев после смерти Сталина (Маленков, наоборот, считался очень сильным); таким казался Брежнев после смещения Хрущева, когда сильным считался Шелепин. Феодалы князья всегда старались посадить на королевский трон возможно более слабого монарха, „князья“ класса номенклатуры избирают по этому же принципу Генерального секретаря ЦК. Вот почему тот из членов Политбюро, кто очень хочет стать Генеральным секретарем, должен не поражать воображение своими талантами и динамизмом, а выглядеть ограниченным и бескрылым, скромным, погруженным в техническую работу бюрократом,

как это сделал Сталин; Иванушкой-дурачком, какого любил разыгрывать из себя Хрущев; стандартным провинциальным партработником, каким казался Брежнев; исполнительным юнцом, готовым слушаться старших, каким считался Горбачев» [Восленский, 2005, с. 388–389].

«Только не надо делать отсюда ошибочного вывода, будто в Политбюро попадают и удерживаются там люди неспособные. Наоборот, от этих людей требуется дополнительная способность – умение скрывать свой подлинный политический формат, вместе с тем не переигрывая и не производя впечатления беспомощности и недостаточной квалифицированности» [Восленский, 2005, с. 397].

Практик. Тем, кому скучны «умные» книжки вроде «Номенклатуры», я настоятельно рекомендую прочитать у Мориса Дрюона историю избрания папы Иоанна XXII⁵⁰. Сразу все поймете про умение притворяться Иванушкой-дурачком!

Теоретик. Сегодняшняя и будущая верность – вот что прежде всего интересует людей Власти. Свой человек – это тот, на кого можно положиться⁵¹, кто не будет задавать лишних вопросов в ответ на деликатную просьбу, кто никому не выдаст то, что должны знать только двое, и кто уже не раз подтвердил свою преданность на практике. Конкретные способы, убеждающие в верности, зависят от личности будущего босса и от рода его деятельности; но после нескольких лет практики их способен освоить любой человек, которому это интересно. Стать своим если не для первого, то для второго или третьего человека Власти вполне реально, и если вы будете следовать указанным выше принципам, то сами удивитесь, как быстро вас заметит настоящий человек Власти.

Читатель. Давно хотел спросить: а как я узнаю, что принят? В нормальных организациях есть отдел кадров, трудовой договор, официальная должность. А как во Власти? Как там оформляется «прием на работу»?

Теоретик. Так же, как и все остальное: без единого клочка бумаги. В каждой властной группировке существуют свои ритуалы, позволяющие вассалу и сюзеру понять, что с этого момента они связаны особыми отношениями, и каждый из них это знает. Как мне рассказывали старшие товарищи, в советской номенклатуре таким ритуалом был переход с официального партийного языка («повысить уровень», «больше внимания уделять организационной работе») на обыкновенный русский мат. Если в твоём присутствии партийный босс использует матерные выражения – значит, ты свой.

Практик. Существует и такой вариант: когда человек, известный многим членам властной группировки (это может быть и не «верхний» руководитель, а, так сказать, «координатор»), публично появляется с неофитом в некотором условленном месте. Это может быть и «Стена плача» в Иерусалиме, и знаменитая картина в известном музее, и так далее. Формально, для непосвященных, это действие ничего не означает, но для «своих» оно принципиально важно.

Теоретик. А вот как описывал «официальный» прием во властную группировку Владимир Резун, более известный под псевдонимом Виктор Суворов:

«– Да, товарищ полковник, я давно хочу спросить вас... В вашем подчинении сотни молодых, толковых, перспективных офицеров с великолепной подготовкой, утонченными манерами... А я крестьянин, я не читал многих книг, о которых вы говорите, мне трудно в вашем кругу. Мне не интересны писатели и художники, которыми восхищаетесь вы... Почему вы выбрали меня?..

⁵⁰ До избрания папой – Жак Дюэз (1244–1334), римский папа в период Авиньонского пленения, избранный благодаря своему преклонному возрасту (на момент избрания в 1316 г. ему было 72 года), но в результате правивший еще 18 лет, больше, чем какой-либо другой папа XIV в. Его история рассказана в книге Дрюона «Негоже лилиям прасть».

⁵¹ Как якобы говорят в сицилийской мафии, «к кому можно приехать с трупом в багажнике».

– Я тебе, Виктор, правду скажу, потому что ты ее понимаешь сам, потому что тебя трудно обмануть, потому что ты ее знать должен. Наш мир жесток. Выжить в нем можно, только карабкаясь вверх. Если остановишься, то скатишься вниз и тебя затопчут те, кто по твоим костям вверх идет. Наш мир – это кровавая бескомпромиссная борьба систем; одновременно с этим – это борьба личностей. В этой борьбе каждый нуждается в помощи и поддержке. Мне нужны помощники, готовые на любое дело, готовые на смертельный риск ради победы. Но мои помощники не должны предать меня в самый тяжелый момент. Для этого существует только один путь: набирать помощников с самого низа. Ты всем обязан мне, и если выгонят меня, то выгонят и тебя. Если я потеряю все – ты тоже потеряешь все. Я тебя поднял, я тебя нашел в толпе не за твои таланты, а из-за того, что ты – человек толпы. Ты никому не нужен. Что-то случится со мной, и ты снова очутишься в толпе, потеряв власть и привилегии. Этот способ выбора помощников и телохранителей стар как мир. Так делали все правители. Предашь меня – потеряешь все. Меня точно так же в пылу подобрали. Мой покровитель идет вверх и тянет меня за собой, рассчитывая на мою поддержку в любой ситуации. Если погибнет он, кому я нужен?..

Но помни, что этого разговора никогда не было. Ты просто перепил коньяка и все это сам придумал» [Суворов, 2002, глава IV].

Несмотря на художественные преувеличения, в этом диалоге отражены все ключевые моменты посвящения во Власть. Краткое объяснение устройства Власти; указание вассалу его места (он всем обязан сюзерену и без него пропадет); требование пожизненной верности; требование сохранения тайны. Если кандидат в вассалы понимает, о чем идет речь, он отвечает согласием, как умеет⁵², и если сюзерен это согласие принимает, посвящение состоялось. С этого момента вы – в группировке, и отныне вы обязаны играть по командным правилам.

Читатель. А правила мне тоже объяснит сюзерен?

Теоретик. Если бы все было так просто, нам не понадобилось бы писать целую книгу. Все сюзерены разные, кто-то привык объяснять словами, кто-то – личным примером, а кто-то вообще считает, что нужно иметь дело только с теми, кто все понимает сам. К тому же правила Власти достаточно многочисленны, и мало кому интересно выписывать их все на бумаге. Так что не стоит рассчитывать только на сюзерена; что-то он, конечно, объяснит, а вот спрашивать будет куда больше, справедливо полагая, что если уж ты взялся за Власть, то должен сам понимать что к чему. Поэтому правила Власти вам объясним мы.

Первые два правила вы уже знаете: Власть – это командная игра, и единственный представитель этой команды, имеющий право вам приказывать, это ваш сюзерен. Теперь пришло время запомнить третье правило: **не говорить о Власти**⁵³. Вы уже несколько раз слышали о важности сохранения тайны во властных отношениях, да и в процессе поиска сюзерена убедились, что никто не вывешивает на своем кабинете табличку «Младший сюзерен группировки такой-то». Но почему сохранение тайны настолько важно, что возведено в ранг правила Власти? Почему в сицилийской мафии эта секретность была доведена почти до абсурда:

«Членство в „почетной организации“ (как именуют мафиози свой синдикат) влечет за собой формирование новых привязанностей, куда более значимых, нежели кровные узы. Честь требует от мафиозо ставить интересы Коза Ностры выше родственных интересов. Энци

⁵² Согласием отвечают далеко не все. Например, нашему Теоретику каждый раз было обидно, что он, такой умный, вдруг окажется всем обязан какому-то одному сюзерену. Теоретик отвечал отказом, вот до сих пор и работает теоретиком. Тем не менее для вас это хорошая новость: даже таких «не от мира сего» теоретиков, если они чего-то стоят, во Власть приглашают. Пригласят и вас, если будет за что.

⁵³ Те, кто смотрел культовый фильм или читал не менее культовую (на Западе) книгу «Бойцовский клуб», сразу узнают Первое правило Бойцовского клуба: «Не упоминать о Бойцовском клубе». Ничего удивительного: Бойцовский клуб в книге Чака Паланика – типичная властная группировка, живущая по своим собственным законам, которые – надо же, какой сюрприз – совпадают с правилами Власти.

Бруска... работал на мафию, участвовал в убийствах, но так и не стал „человеком чести“. Как и подобает, он не задавал вопроса: „Почему?“ О деяниях своих родичей – членов Коза Ностры он узнавал из слухов и газетных статей, а потому долгое время и не подозревал, что его отец – босс местного *mandamento* (района). Иными словами, **хотя Энцо Бруска участвовал в операциях и входил в ту же семью, что и „люди чести“, он не был посвящен в деятельность Семьи с большой буквы** [Дикки, 2007, глава «Люди чести»].

«Среди многочисленных правил организации, в члены которой Риина посвятил в тот день Джованни Бруску⁵⁴, имелось и знаменитое „положение о представлении“. „Людям чести“ возбраняется представляться как мафиози даже своим коллегам. Согласно правилу необходим третий, который, представляя друг другу двоих мафиози, скажет: „Это наш друг“ или „Вы двое из той же компании, что и я“. Именно последнюю фразу произнес Риина в день посвящения Бруски, когда его отец вернулся в комнату и сын был „представлен“ Бруске-старшему как „человек чести“» [Дикки, 2007, глава «Ритуал посвящения»].

Чтобы ответить на этот вопрос, вспомним еще раз определение власти (с маленькой буквы). Власть – влияние на принимаемые решения за счет выгодного положения в сети распространения информации. С каким человеком скорее поделится информацией – с тем, кто считается независимым, или с тем, кто явно работает на сюзерена? Чья рекомендация будет весомей – того, кто занимает (как будто бы) нейтральную позицию, или того, кто входит во властную группировку, заинтересованную в результате?

Однозначно установленная принадлежность человека к какой-то группировке лишает его львиной доли возможностей влиять на принимаемые решения. Все, что остается в распоряжении «разоблаченного» менеджера, – это его должностные полномочия, но и в их рамках он постоянно подозревается в работе на сторону. От такого вассала не то что пользы – вреда бы не было (подпадет под уголовное дело или, того хуже, под «разработку» конкурирующей группировки). Поэтому секретность властных отношений не просто полезна; она является **необходимым** условием нормальной работы Власти.

Примечательно, что Владислав Балин в своей «Защите от темных искусств» для противодействия корпоративным интригам рекомендует придерживаться того же самого правила:

«1) Если кому-то не обязательно что-то знать, то он это знать не должен. Просто руководствуйся этим правилом всегда, вместо того чтобы просчитывать возможные последствия...

7) Никогда не раскрывай своих источников информации. Если у тебя есть знакомые в других отделах, кто поставляет важную информацию, не ссылайся на них. Нельзя убивать свои каналы информации и раскрывать агентурную сеть. Враг не должен знать, откуда ты добываешь информацию, чтобы не иметь возможности запустить дезу, а твои информаторы должны чувствовать себя защищенными. Только тогда они станут тебе доверять и станут твоими союзниками.

8) Четко выделяй внутренний круг и внешний круг. Внутренний круг доверенных лиц должен иметь 100 %-ный взаимный интерес win-win⁵⁵, должен иметь доступ к важной информации и должен быть полностью информирован о враждебном окружении, чтобы не слить информацию [случайно. – Авт.].

9) Список лиц внутреннего круга должен быть секретен» [Балин, 2009, часть 4].

⁵⁴ Не перепутайте его с братом, Энцо Бруской, который так и не стал «человеком чести».

⁵⁵ Win-win – принцип заключения сделки на условиях «либо оба выигрывают, либо оба проигрывают». На Западе обычно обращают внимание на первую часть, а вот в России важнее вторая, «если я упаду, тебе тоже мало не покажется».

Правила игры во Власть одинаковы для всех – и для тех, кому Власть нравится, и для тех, кто предпочел бы без нее обойтись (ограничившись Управлением). Противостоять властной группировке может только другая властная группировка; один человек, будь он хоть самым Джобсом⁵⁶, не имеет в этой борьбе никаких шансов.

Читатель. Скажите, а эти правила действительно везде одинаковы? В Политбюро ЦК, например, играли по ним же? Или в гипотетическом Мировом Правительстве – там тоже есть тайные группировки, грызущиеся между собой?

Теоретик. Ну, все прекрасно знают, что в *гипотетическом* Мировом Правительстве как раз и есть столь же *гипотетические* группировки Ротшильдов и Рокфеллеров, грызущиеся между собой. В советском же Политбюро шла совершенно реальная аппаратная борьба, история которой заслуживает отдельной книги. Правила Власти действительно одинаковы на всех ее уровнях, и, кстати, чем выше этот уровень, тем строже они соблюдаются. Так что будьте уверены: правила, о которых мы рассказываем, что называется, «на всю жизнь». Ничего другого во Власти не придумано, да и придумано быть не может. Просто потому, что верхняя часть Власти в точности повторяет нижнюю!

Практик. Любая властная группировка устроена по феодальному образцу и, следовательно, имеет структуру дерева. Поэтому на каждом уровне она повторяется абсолютно одинаково. Вершина дерева (ветви) – это главный сюзерен. Ему подчиняются прямые вассалы, которые подобраны им лично или получены им от вышестоящих членов своей группировки в прошлом, когда он еще не был на самом верху. Каждый из этих вассалов, в свою очередь, имеет у себя в подчинении вассалов следующего уровня, и так далее до самого низа.

Как же должен вести себя член властной группировки по отношению к другим членам своей команды, а также к прочим участникам игры?

Случай первый. **Взаимодействие с другими вассалами твоего сюзерена.** Оно строится на двух основных элементах: конструктивное взаимодействие в рамках задач, поставленных сюзереном, и остроконкурентное – во всех остальных случаях. Главная задача любого вассала – качественно выполнять задачи сюзерена и демонстрировать ему, что остальные его вассалы слабее, некачественнее и хуже. Других вассалов можно и **нужно** подставлять, но не доводить такую практику «до крайности», границы которой устанавливает сюзерен. Такая «дружеская» подначка **не считается некорректной**, тут главный термин – «ничего личного». В общем, отношения вассалов напоминают отношения в спорте, членов одной сборной команды: когда они сборная – они вместе, а когда выступают во внутреннем чемпионате – нужно всех остальных «побороть». Соответственно, цель такой борьбы – перераспределить в свою пользу те ресурсы, которые дает в распоряжение вассалов сюзерен.

Однако здесь есть один нетривиальный момент: когда ты пересекаешься с человеком, про которого ты не знаешь, что он тоже вассал твоего сюзерена. В этом случае могут быть разные ошибки (вплоть до «комедии положений»), но ответственность за них несет сам сюзерен.

Теоретик. Обратите внимание, что отношения внутри властной группировки практически те же самые, что и снаружи. Вассалы конкурируют за ресурсы точно так же, как конкурируют за них сами властные группировки.

Читатель. Простите, что перебиваю, но мне кажется, что это важно. Вы с Практиком постоянно говорите про какие-то «ресурсы», но так толком и не объяснили, что это такое. Я так понимаю, что это что-то вроде «денежных потоков» и должностей, которые их контролируют, но вы писали, что нельзя все сводить к деньгам. Не пора ли доходчиво объяснить, что же такое ресурсы?

Теоретик. Хороший и своевременный вопрос! Отвечать на него сразу, без вводной информации о том, как устроена Власть, было бы пустой тратой времени. Сейчас вы уже пони-

⁵⁶ Чуть позже мы подробно расскажем о том, как Джобс вылетел из собственноручно созданной компании Apple.

маете, что Власть – это не деньги и не должности, а часть «социальной сети» (властная группировка), которая собственно и **определяет, кому достанутся деньги и должности**. Поэтому и «ресурсы» в этой игре не совсем те, к которым мы привыкли в обычной жизни.

Знаете ли вы, что Юлий Цезарь до того, как стать императором, был безнадежным должником, которого в 62 году до н. э. кредиторы *не выпускали из Рима* в Испанию (правителем которой он как раз был назначен)? Но за Юлием поручился Красс, тогдашний его сюзерен, и проблемы с кредиторами были улажены. Так что деньги, при всей их важности, вовсе не главный ресурс во властных играх.

Ресурсом в борьбе за власть является то, **что ведет к увеличению власти**⁵⁷, то есть усиливает позиции группировки в системе коммуникаций. Помните «малый конгресс» Линдона Джонсона, который был назван его *важным ресурсом*? Так оно и было, ведь благодаря этому конгрессу Джонсон имел возможность общаться с высокопоставленными людьми, к которым иначе бы его и на порог не пустили. Властные ресурсы – это социальные связи (то есть мотивированные к сотрудничеству люди), а также информация, проекты и организации, способствующие их формированию.

Отличной иллюстрацией на тему «властных ресурсов» является фильм Оливера Стоуна «Уолл-стрит» (1987). Молодой брокер Фокс узнает инсайдерскую *информацию* и делится ею с биржевым воротилой Гекко. Информация позволяет Гекко заработать деньги, но, как человек Власти, он этим не ограничивается. Гекко делает Фокса своим вассалом и поручает и дальше добывать информацию в *организации*, где Фокс работает. Благодаря Фоксу Гекко удается реализовать куда более выгодный проект, нежели первоначальная спекуляция⁵⁸.

Важность социальных связей стоит проиллюстрировать еще одним историческим примером:

«Барон Джеймс Ротшильд разбогател в Париже к концу 1820-х годов. Вскоре после этого он столкнулся с крайне сложной проблемой: как еврею из Германии – полному аутсайдеру для французского общества – завоевать уважение французских высших сословий, отличительной чертой которых была крайняя ксенофобия? Ротшильд хорошо понимал, что такое власть. Он знал, что его состояние может дать ему положение, однако, несмотря ни на что, он по-прежнему останется чужаком. Поэтому, внимательно изучая светское общество своего времени, он задавал себе вопрос: чем можно завоевать их расположение? Благоприятность? Ничто не могло заинтересовать французов меньше. Политическое влияние? Он уже им обладал, и это только вызывало у людей подозрение. Единственное слабое место, на котором можно сыграть, решил он, это скука. В период Реставрации французские имущие классы страдали от скуки. Поэтому Ротшильд начал тратить невероятные суммы на развлечения для них. Он нанимал лучших архитекторов и художников для оформления садов и балльных зал, пригласил Мари-Антуана Карема, известнейшего парижского шеф-повара, чтобы готовить для гостей на изысканнейших приемах, когда-либо виденных Парижем. Ни один француз не смог бы устоять, пусть даже приемы устраивал германский еврей. Ежедневные вечера у Ротшильда постепенно становились многолюднее, привлекали все больше внимания. Прошло несколько лет, Ротшильд добился того, чего хотел, единственного, что могло обеспечить власть чужаку: он был принят в обществе» [Грин, 2003, с. 455–456].

Казалось бы, какое дело всемогущему Ротшильду (одному из пяти братьев, контролировавших все банковское дело Европы) до парижского «общества»? Однако Ротшильд понимал,

⁵⁷ Мы уже приводили формулу «власть – ресурсы – власть+». Вот ей и надо руководствоваться при попытке разобраться, что же для вас именно сейчас является ресурсом. То, чего не хватает для еще большей власти!

⁵⁸ Поскольку это кино, а не реальная жизнь, на этом все и заканчивается – Фокс ссорится с Гекко, Гекко сдает Фокса за инсайдерскую торговлю, тот в отместку сдает Гекко... Вторая часть фильма – уже иллюстрация, как не надо играть во Власть.

насколько такой ресурс, как «светская жизнь» (позволяющий быстро завязывать нужные знакомства), ценнее денег, и без колебаний потратил громадные средства на его приобретение.

Так вот, ценность вассала определяется тем, сколько таких – властных! – ресурсов он приносит своему сюзерену. Сколько раздобывает инсайдерской информации, сколько находит «выходов» на нужных людей, в насколько важной организации работает или в каком перспективном проекте участвует. Вассала, приносящего ресурсы, сюзерену выгодно *продвигать* – делиться с ним информацией и связями, устраивать на более перспективные должности. А теперь внимание: кому должен приносить ресурсы вассал?

Правильно: **только своему сюзерену**. Делиться добычей с другими вассалами не только глупо (обойдут на повороте и первыми доложат наверх), но и опасно: вдруг они захотят распорядиться ею самостоятельно? Это уже пахнет предательством!

Вот почему в отношении других вассалов действуют те же самые правила Власти: сюзерен может быть только один, а всем остальным сообщается только та информация, которая им абсолютно необходима для выполнения командных задач. Разница только в одном: в отличие от других властных группировок, с другими вассалами вы работаете на одного, и притом известного вам сюзерена. Поэтому вам *проще* конкурировать с другими вассалами; игра во Власть внутри группировки легче и безопаснее, чем снаружи.

Читатель. А я-то думал, что в группировке все свои...

Теоретик. «Своими» могут быть люди, участвующие в игре с положительной суммой и придерживающиеся стратегии win-win⁵⁹. Своим во властной группировке для вас может быть только один человек – ваш сюзерен; все остальные – это *конкуренты*. Этот момент заслуживает отдельного разъяснения. вспомните, зачем вы пришли во властную группировку? За Властью, не правда ли? Как вы можете получить больше Власти, чем уже имеете? Только поднявшись на ступеньку во властной иерархии.

Сделать это можно двумя способами: рискованным (сменив сюзерена) и надежным (подождать, когда сюзерен пойдет на повышение, и занять его место). Рискованный способ мы пока не рассматриваем (это уже следующий уровень игры, заведомо безнадежный для игрока вашего уровня). Остается надежный: всеми силами помогать сюзерену в его карьере и показывать себя лучшим преемником.

То же самое будут делать и все остальные вассалы. Но когда ваша совместная работа увенчается успехом, и у сюзерена образуется вакантное место – поставить на это место он сможет **только одного**. Между вассалами не может быть отношения win-win, в карьерной игре не бывает совместного выигрыша. Помогать другим вассалам – значит топить самого себя.

Читатель. А если другие вассалы не такие карьеристы?

Теоретик. Вы что, издеваетесь? Человек пришел во Власть, нашел сюзерена, выдержал испытание «шлейфом», прошел обряд посвящения – *и не карьерист?! Да не карьеристов во Власти отсеивают на расстоянии пушечного выстрела!* вспомните, что писал Восленский про советскую номенклатуру:

«Всем хорошо известно, что карьеризм – главная психологическая черта всех номенклатуристов. Оказавшись, таким образом, признаком номенклатуры, карьеризм твердо стал негласным критерием подбора номенклатурных кадров» [Восленский, 2005, с. 127].

Почему карьеризм столь обязателен для вассала? По той же причине, по которой в вассалы обычно подбирают «неявных избранных», людей, не блещущих особыми талантами. Вассал должен быть **всем** обязан сюзерену, испытывать к нему глубокую благодарность (за назначение на какую-нибудь должность) и возлагать на него все свои надежды (в части еще

⁵⁹ Напомним, что это стратегия «сделать так, чтобы в случае неудачи партнеру тоже пришлось плохо». Либо победить вместе, либо погибнуть каждому.

более высокого назначения). А если вассал не карьерист, то о какой благодарности и о каких надеждах может идти речь? Такому человеку сюзерен ничего дать не может⁶⁰, а следовательно, его «верность» не более чем пустой звук. Возникнет у такого «вассала» какое-нибудь новое увлечение – и поминай как звали. Так что если уж человек попал во Власть, можете не сомневаться – перед вами волк, готовый загрызть любого ради карьеры.

Но повторю, что внутри группировки вы находитесь еще в тепличных условиях. По крайней мере, вы знаете своих конкурентов. Выбор, кого назначать преемником (и продвигать на новые позиции), у вашего сюзерена ограничен кругом его вассалов. Других столь же доверенных людей у него нет. Поэтому вам не требуется быть самым лучшим, *достаточно оказаться лучше других вассалов*⁶¹ или просто подставить кого-то из них непосредственно перед кадровыми изменениями. Разумеется, другие вассалы относятся к вам точно так же и не упустят случая нашептать на ухо сюзерену о ваших недостатках. Так что отношения внутри команды хотя и тепличные, но профессиональные. В точности как сказано Практиком, «ничего личного».

А теперь вылезем из песочницы и узнаем, как должен вести себя вассал за пределами своего узкого круга.

Практик. **Случай второй. Взаимодействие с сюзереном твоего сюзерена** (или еще более высоким начальником вверх по политической ветке твоего сюзерена). Крайне опасная для вассала ситуация. В идеале необходимо докладывать сюзерену о том, что ты приглашен на такую встречу и, по ее итогам, о чем там говорилось. Необходимо любой ценой пресечь опасения сюзерена, что его собственный сюзерен решил поставить тебя на его место. В противном случае можно остаться без ресурса: сюзерен немедленно у тебя его отберет и вообще начнет тебя всячески «гнобить». Я сам лично пару раз оказывался в такой ситуации – она крайне неприятна и чревата многочисленными осложнениями и проблемами.

Отмечу, что такую ситуацию не нужно путать с другой, когда твой сюзерен – руководитель твоего формального начальника (в рамках управленческой вертикали). У меня была такая ситуация и она создавала определенные проблемы, но не самые сильные, поскольку твоя судьба все-таки зависит от сюзерена. В моем случае сюзерен (заместитель министра) «передал» меня, как вассала (то есть у меня произошла смена сюзерена), своему коллеге (другому заместителю), с которым он входил в одну группировку, и тот тут же «поднял» меня на должность, равнозначную должности моего бывшего формального начальника (то есть назначил начальником департамента). Мнения бывшего начальника при этом не спрашивали, его даже не поставили в известность, но поскольку это происходило в *управленческой*, а не в командной иерархии, никаких претензий ни у кого не возникло.

Если все-таки сюзерен твоего сюзерена начинает питать к тебе некие «особые» чувства (то есть хочет тебя или перевести в свои вассалы, то есть поднять на уровень нынешнего твоего сюзерена, или же вообще поставить тебя на его место), то нужно очень аккуратно строить свои отношения и с одним, и с другим. Совершенно не исключено, что сюзерен сюзерена **тебя просто «разводит»**, исходя из некоторых своих соображений. В идеале⁶² следует не вестись на провокации и тупо объяснять «большому» сюзерену, что, пока тебе прямо и явно не предложен «вассальный» договор, ты себя будешь вести как вассал старого сюзерена, полностью выполняя все обязательства перед ним. Но все равно, при всей деликатности и дипломатичности, выход бывшего вассала на уровень своего сюзерена (то есть переход его в непосредственное

⁶⁰ И даже наказать толком не может – «волчий билет» во властные структуры неприятен только для карьериста.

⁶¹ Проблема «короткой скамейки запасных» не случайно так часто упоминается в разговорах о Власти. Назначать на ответственную должность человека со стороны вдвойне опасно – ладно, если это будет несистемный персонаж, а что, если им окажется вассал конкурирующего сюзерена?!

⁶² «В идеале» тут и везде означает, что это не абсолютное правило, а то направление, в котором следует искать правильное решение в конкретной ситуации.

вассальное подчинение более высокого сюзерена) рассматривается старым сюзереном крайне болезненно.

Теоретик. Контакты «через голову» своего сюзерена особенно опасны еще и потому, что создают у вассала **ложную** надежду на ускорение своей карьеры. В истории существует несколько примеров (на миллионы противоположных), когда начавший с самых низов вассал в короткий срок поднимается на самый верх, в буквальном смысле шагая по головам своих сюзеренов. Такие примеры (в силу их редкости) получают широкую известность⁶³ и часто берутся за образец для подражания. С понятным результатом – дороги Власти усыпаны костями оступившихся.

Во Власти работает тот же принцип, что и в остальных профессиях: талантливые люди соблюдают правила, гениальные их нарушают. Так вот, правилом является не прыгать через голову сюзерена. Если Вы гений Власти, можете смело нарушать это правило (и все остальные); но тогда и наша книга вам ни к чему. А если вы просто талантливы, то пожалуйста, соблюдайте правила.

Практик. Тут еще можно добавить, что кроме базовых правил существуют и менее важные, подчас существующие только в рамках достаточно узких групп. И среди них тоже есть такие, которые нарушать не стоит. А есть такие, которые нарушать *нужно*, поскольку они для того и придуманы, чтобы проверять молодых неофитов, умеют ли они думать, чувствуют ли тонкости командных отношений. Но вернемся к основным правилам.

Случай третий. **Взаимодействие с представителями других группировок.** У тебя объективно не может быть информации, какие отношения есть у твоего сюзерена (или даже его сюзеренов) с этими командами, по этой причине нужно строго следовать инструкциям сюзерена. Если инструкции не сделаны, то поведение такое же, как в первом случае, то есть острая конкуренция. При этом небольшая подстава и подтрунивание криминалом не считается, а любую помощь и вообще благожелательное отношение следует считать подарком судьбы и очень им дорожить.

Теоретик. Привыкнув к конкурентным отношениям внутри своей группировки (и проникшись ощущением, что другие относятся к тебе точно так же), уже значительно легче взаимодействовать со всеми остальными. Работать с игроками других группировок, а уж тем более с несистемными персонажами в каком-то смысле спокойнее, ведь они не являются вашими непосредственными конкурентами. Подставы и проблемы, которые они вам создают, по крайней мере не направлены на вас лично, а помощь идет «от чистого сердца» и вполне может перерасти во взаимовыгодные отношения.

Но вместе с тем нельзя забывать, что не имея ничего против вас лично, сторонние игроки *всей командой* играют против вашего сюзерена (и всей вашей команды). Поэтому дружба дружбой, а табачок врозь: действия, выгодные для вас лично, но наносящие ущерб вашей команде, никакая не «помощь», а прямая агрессия, и должны строго пресекаться. Так что общие правила – никакой информации сверх необходимой и никаких ресурсов, кроме специально выделенных сюзереном, – остаются в силе.

Практик. Случай четвертый. **Взаимодействие с явно более высокопоставленными персонами**, которые в то же время не входят в твою «вертикаль сюзеренов». Тут вариант может быть только один – не высовываться и по возможности смотреть и учиться. Любая попытка хоть что-то сделать может стоить очень дорого, и ее даже в мыслях нельзя допускать, поскольку у тебя *не может быть никакой информации*, на базе которой можно делать предположения, какое поведение правильно, а какое нет.

⁶³ Помните, у Достоевского: «Кто же сейчас на Руси Наполеоном сделаться не хочет?» Хотели все, но Наполеона среди современников Достоевского так и не появилось.

Теоретик. Обратите внимание на выделенные курсивом слова. Мы еще не раз увидим, что информация о том, кто есть кто и как с кем себя нужно вести, является едва ли не главной «валютой» властных отношений. Если вы не знаете, с кем имеете дело, руководствуйтесь базовыми правилами; если же вы догадываетесь, что имеете дело с более высокопоставленным лицом, не делайте вообще ничего (!).

В шахматах есть такой термин – цугцванг, означающий позицию, в которой *любой* ход ведет к проигрышу; так вот, в ней вы и находитесь, сталкиваясь с вышестоящими. Но в отличие от шахмат, во Власти вы *можете* не делать никакого хода. Пользуйтесь этой возможностью.

Практик. Случай пятый. **Взаимодействие с начальником, не являющимся членом твоей группировки.** Это очень частая ситуация, непосредственно вытекающая из существования двух иерархий: должностной и командной. Если в организации они совпадают (ваш начальник и есть ваш сюзерен), то пятого случая не возникает. А что если нет? Если твой сюзерен, у которого ты был заместителем, послал тебя в соседнее министерство, на должность с повышением (например, ты был замначальника департамента в Минфине, а стал начальником департамента в Минэкономике)?

Такая ситуация является достаточно частой. Например, глава одной из властных группировок (занимающий, условно, должность замглавы Администрации президента, назовем его «Х») получает в рамках «верхней» политической разборки под свой контроль Министерство экономики. Ну, скажем, вызывает его президент на «закрытое» совещание, на котором все приходит к выводу, что министерство «не тянет». Можно, конечно, назначить нового министра, но люди соответствующих знаний в «верхнее» руководство не входят и как выбрать соответствующего человека, чтобы не получился новый «медведь на воеводстве», не очень понятно. И все приходит к некоему консенсусу – вон, Х, «разберись там», через несколько месяцев поставим вопрос о «кадровом усилении» министерства.

Х ничего не понимает ни в экономике, ни в сложной иерархии потенциальных министров. Один хорош как специалист, но слабый администратор. Другой неплохой специалист, отличный организатор, но совершенно недоговороспособен. Третий потрясающе договороспособен, гениальный самопиарщик, но только в экономике не понимает ничего. И в этом во всем нужно разобраться, причем разобраться должен именно «свой» человек, потому что он не только должен понять внутреннюю иерархию, но и понять, как она сочетается с «командными» интересами. И вызывает Х одного из своих вассалов, который, по его мнению, лучше всех разбирается в экономике и который как раз начальник департамента в Минфине, и начинает с ним примерно такую дискуссию:

- Ну, кто там у них who, у управленцев-экономистов?
- А хрен их знает. Я же не экономист, я – финансист.
- Ну, например, «А» знаешь?
- Ну, знаю. Мой одноклассник, который с ним работал, говорит, что он болтун, экономики не знает.
- А «Б»?
- О, этот, может, и разбирается. Но мой однокурсник, который «под ним» работает, говорит, что он «кидала».
- Ну ладно, а если я тебя пошлю в Минэкономике, разберешься?
- А на какую должность?
- Ну, вакансий замминистров там сейчас нет, так что пока начальником департамента.
- Не, не жажду. У меня тут все хорошо, все «схвачено», а там министр – наш политический противник, его замы – тоже, и идиоты к тому же. Зачем зря нервы тратить. А вот у меня есть зам, вполне грамотный «мальчик», давайте его пошлем начальником департамента в Минэк. Пусть помучается – как плата за служебный рост.
- А он адекватен? В смысле, поймет, что и как нужно оценивать?

– Да, вполне.

И вот этот «мальчик» вызывается к своему формальному начальнику (и одновременно сюзерену), и тот ему говорит: «Есть мнение, что ты скоро пойдешь в Минэк. Задачи перед тобой такие-то и такие-то, если будут обижать, жалуйся мне. Вперед». И идет он в Минэк, а там после первой же реорганизации становится замминистром (политическое-то решение принято!), то есть по формальному должностному рейтингу выше, чем его сюзерен.

Так вот, тут главное правило, что **командный рейтинг важнее профессионального**. Почти всегда. И если ты хорошо исполняешь «командные» обязательства, то даже достаточно плохая профессиональная работа в такой ситуации (то есть когда твой непосредственный начальник не является членом одной с тобой группировки) может сойти с рук, поскольку все попытки тебя уволить блокируются на политическом уровне. Более того, часто этот механизм некомпетентные чиновники используют для сохранения своего места. Они просто создают у своего сюзерена ощущение того, что они работают под постоянным политическим давлением и тот, используя политические связи и апеллируя к собственным связям в рамках «политической вертикали», начинает защищать своего вассала вопреки реальной ситуации.

Отношения с непосредственным начальником, который не является твоим сюзереном и не входит непосредственно в твою вертикаль, таким образом, определяются двумя факторами. Первое: ты исполняешь свои обязанности как можешь или как хочешь (иногда полезно делать профессиональную карьеру, иногда это все равно), но при этом всю более или менее стоящую информацию «сливаешь» своей группировке (непосредственно сюзерену, или кому он скажет).

Второе: своему профессиональному начальнику ты ничем не обязан и должен «сдать» его по первому требованию своего сюзерена. Но, опять-таки, ничего личного, не ты ему при этом делаешь пакость, а твоя группировка – его группировке.

Теоретик. Разумеется, эти пять вариантов не исчерпывают всех возможных ситуаций, встречающихся во властных играх. Но, во-первых, они все же самые частые, а во-вторых, на их примерах вы можете научиться общим правилам, позволяющим построить свое поведение и в других, более сложных случаях. Эти основные правила – «никакой информации, никаких ресурсов, кроме необходимых» – нужно не то что заучить наизусть, а вбить в себя на уровне рефлексов. Во Власти, как и у крупного вора, нет мелочей: любое слово или действие – ход в игре, который уже нельзя взять назад.

Практик. Самое сложное при общении с другими людьми, которые явно куда-то рвутся, – это понять, входят ли они в какие-то властные группировки или представляют собой бесполезный шлейф, а если входят, то в какие и на каком уровне. Именно по этой причине чиновники и политики все время ищут общих знакомых, разбираются в хитросплетениях кадровых движений своих знакомых и еще пытаются разобраться, кто и куда их двигал. При этом эта информация должна еще и сдаваться в свою группировку, чтобы там тоже строили грамотные графики – кто, куда и откуда? Причем не страшно даже, если информация получена ложная: само направление, куда твой собеседник тебя хотел вывести, может много сказать более опытному члену твоей группировки о ведущейся на сегодня «игре».

По этой же причине обязательное условие любой встречи с нетривиальным человеком – узнать про него все, что только можно. Я несколько раз оказывался в смешной ситуации, о которой мы уже рассказывали: в рамках моего консалтингового бизнеса меня выводили на каких-то там персонажей, которые меня совершенно не знали. И они в процессе демонстрации своей «крутости» не только сообщали мне реальную информацию о своих сюзеренах, но и рассказывали массу крайне опасных для них сведений. Просто потому, что не понимали, что я был много выше по иерархии, чем даже их сюзерены и мне опасно вообще что-либо говорить.

Теоретик. Поэтому основным правилом разговоров во Власти было и остается: «Не знаешь, что нужно сказать, молчи!» А теперь обещанный пример того, что происходит даже с самыми великими людьми, когда они **нарушают правила Власти**.

3. Ошибка вассала

Apple, 1985 год: Джобс против Скалли

Как хорошо известно всем фанатам Apple, 24 мая 1985 года решением Джона Скалли Стив Джобс был окончательно отстранен от должности руководителя подразделения *Macintosh*, а через несколько месяцев совсем ушел из Apple, учредив собственную компанию NeXT. На момент своей отставки Джобс был не только основателем Apple, создателем культового персонального компьютера *Macintosh*, главной пиар-фигурой компании, но еще и крупнейшим акционером и председателем совета директоров.

Возможно ли, чтобы человек, занимающий столь высокое положение, вдруг оказался полностью отстраненным от дел и вынужден был реализовывать свои идеи на стороне? Невозможно! – ответили бы мы, оказавшись в апреле 1985-го; нам простительно, мы же не знаем всех закулисных интриг в Apple. Но что интересно, точно так же думал и сам Стив Джобс:

«Четверг, 23 мая. На плановом совещании в четверг Джобс поведал своим ближайшим помощникам о плане свержения Скалли и представил собственную схему реорганизации компании. Поделился он своим замыслом и с Джемсом Эллиотом, менеджером по персоналу, который прямо сказал, что ничего не выйдет. Эллиот уже пытался перетянуть некоторых членов совета директоров на сторону Джобса, но понял, что и они, и ведущие специалисты Apple в большинстве своем за Скалли. Но Стива было не остановить...» [Айзексон, 2011].

Даже имея «инсайдерскую» информацию от Эллиота, Джобс все равно полагал, что его харизма и статус в компании позволят получить нужное решение совета директоров. Когда же истинное положение дел стало невозможно игнорировать, Джобс отреагировал на это как самый обычный человек, не человек Власти:

«Вернувшись в свой кабинет, он собрал своих многолетних сторонников из команды Macintosh. Заливаясь слезами, он сказал, что ему придется покинуть Apple...» [Айзексон, 2011].

Попробуем понять, как невозможное оказалось возможным. И начнем, как обычно, с главного вопроса: какой была структура власти в Apple в 80-е годы? Кто был сюзереном, кто вассалами, а кто «несистемным элементом»?

Начнем с того, что Стив Джобс никогда не был первым лицом в Apple (хотя и считал, что должен им быть). Первоначально во главе компании стояли три человека – Джобс, Возняк и Марккула; Возняк создал Apple II, Марккула привлек инвестиции и организовал бизнес. Марккула же нашел компании директора – своего коллегу по Fairchild Майка Скотта – и убедил Джобса ему подчиниться. Роль Джобса заключалась в превращении продукта в «конфетку» и запуске продаж.

«Благодаря Apple II компания попала из гаража Джобса в авангард новой индустрии. Продажи взлетели до небес – с 2500 компьютеров в 1977 году до 210 тысяч в 1981-м. Но Джобсу этого было мало. Успех – продукт скоропортящийся; к тому же Стив понимал, что все и всегда будут считать Apple II целиком и полностью заслугой Возняка...» [Айзексон, 2011].

Собственные разработки Джобса (Apple III, Lisa) оказались не столь удачными, как Apple II (и как много позднее – iPod), а особенности его характера (стремление все контролировать в сочетании с редкостным хамством в отношении подчиненных) привели к тому, что

фактический владелец компании Марккула в 1980 году отодвинул Джобса от реальной власти в компании:

«Наконец Скотт и Марккула решили навести порядок в Apple; агрессивное поведение Джобса их очень беспокоило. В сентябре 1980 года они задумали тайную реорганизацию. Коуча сделали главой отдела по разработке Lisa, и его решения не оспаривались. Так Джобс потерял контроль над компьютером, который назвал в честь дочери. Еще его сместили с поста вице-президента по научным исследованиям и разработкам. Он оказался председателем совета директоров без исполнительных полномочий, то есть оставался официальным лицом Apple, но без права руководства. Джобса это уязвило. „Я расстроился. Марккула меня бросил, – признавался он. – Они со Скотти решили, что я не способен руководить разработкой Lisa. Я много думал об этом; такое пренебрежение меня обижало“» [Айзексон, 2011].

С этого момента Джобс должен был бороться за власть, которая раньше просто упала ему в руки. Но были ли у Джобса ресурсы, позволяющие ему стать самостоятельным игроком? Да, были. Во-первых, его несомненный дизайнерский талант – в части создания «безумно классных компьютеров» ему не было равных. Во-вторых, Джобс был мастером презентаций и идеально подходил на роль «лица фирмы», молодого гения, удивляющего мир своими изобретениями. В-третьих, Джобс помимо феноменального хамства обладал не менее фантастическими способностями очаровывать и увлекать людей, если ему это было нужно. Вот как происходила знаменитая вербовка Скалли в 1983 году:

«Сперва обсудили зарплату. „Я сказал, что хочу оклад в миллион долларов, миллион в качестве премии при поступлении в Apple и еще миллион при увольнении, если не сработаемся“, – вспоминает Скалли. Джобс ответил, что все можно решить. „Даже если мне придется заплатить из собственного кармана, – заявил он. – Мы с этим разберемся, потому что я еще не встречал человека лучше вас. Я считаю, вы идеально подходите Apple, а наша компания достойна самого лучшего“. Еще Стив добавил, что никогда прежде не работал под началом того, кого бы по-настоящему уважал, и знает, что Скалли может многому его научить. Говоря все это, Джобс не сводил с него своего знаменитого немигающего взгляда⁶⁴. Скалли поразило, какие густые у Джобса волосы.

Для профформы Скалли попытался было возразить: он предположил, что они со Стивом могут остаться друзьями и он будет периодически что-то ему советовать. Впоследствии Скалли вспоминал этот решающий момент: „Стив опустил голову и уставился себе под ноги. Повисло неловкое тяжелое молчание; наконец он произнес фразу, которая долго не давала мне покоя: „Вы хотите до конца своих дней продавать подслащенную водичку или все-таки решитесь попробовать изменить мир?“ Скалли почувствовал себя так, словно его ударили под дых. После такого оставалось только согласиться. „Стив умел всегда добиваться своего, он читал людей, как открытую книгу, и точно знал, что нужно сказать каждому⁶⁵, – вспоминал Скалли. – Впервые за четыре месяца я почувствовал, что не могу отказаться“» [Айзексон, 2011].

Но пока что шел 1980-й год, и Джобс находился очень далеко от возможности самостоятельно нанимать себе руководителя. Прежде всего, ему нужно было вернуть потерянное доверие сюзерена – Майка Марккулы. Сделать это можно было только одним способом: создать и продать новый великолепный продукт; харизма Джобса на Марккулу уже не действовала.

Так в сентябре 1980 Джобс появился в проекте Macintosh, первоначально придуманном (вплоть до названия) Джефом Раскиным. Умело используя свой хоть и не дающий формаль-

⁶⁴ Знакомая техника, не правда ли?

⁶⁵ На наш взгляд, даже не «читая человека, как книгу», всегда полезно сказать ему что-то вроде: «Я еще не встречал человека лучше вас!»

ных полномочий, но весьма высокий статус в компании (а также свою харизму, безотказно действовавшую на нижестоящих), Джобс уже к февралю 1981 полностью перехватил руководство разработкой. Обиженный Раскин написал CEO компании Майку Скотту гневное письмо с просьбой приструнить Джобса. Однако на этот раз все козыри были у Джобса: проект набирал обороты, часть разработчиков была воодушевлена планами «сделать компьютер мечты», и самое главное – Раскин был человеком Джобса (тот пригласил его в Apple еще в 1976 году в качестве составителя документации). В результате Скотт принял сторону Джобса и назначил его руководителем проекта Macintosh. Так Джобс сделал свой первый шаг к власти.

Следующий шаг за Джобса сделал сам Скотт. По неизвестным причинам (поговаривали даже о психическом заболевании) 25 февраля 1981 года он устроил в Apple «черную среду»: уволил половину разработчиков Apple II, основного продукта компании. Мотивировал свое решение он следующим образом (по воспоминаниям одного из сотрудников):

«Мы услышали про увольнение и пришли встретиться с ним в подвал. Мы зашли внутрь, и там был Скотти рядом с ящиком пива. Мы взяли пиво, сели, и Скотти начал говорить.

Я точно помню, что он сказал открытым текстом: „Я уже говорил вам, что когда мне перестанет нравиться быть директором Apple, я уйду. Но теперь я думаю иначе – я буду увольнять людей, пока мне снова не понравится быть директором“. Сказал это с банкой пива в руке» [Hertzfeld, 2004].

С этого момента Марккула уже не мог доверять Скотту. Он вынужден был сам стать CEO компании, переведя Скотта в заместители. На обсуждение этого решения в числе других ведущих сотрудников был приглашен и Джобс; доверие Марккулы к нему постепенно восстанавливалось.

Несколько ранее, 12 декабря 1980-го, Apple преобразовалась в открытую акционерную компанию, произведя первичное размещение акций (ИРО). По итогам торгового дня стоимость компании достигла 1,778 миллиарда долларов. Триста (!) человек – имевшие достаточные опционы на акции Apple – стали миллионерами. Теперь управление компанией осуществлялось советом директоров, избираемым общим собранием акционеров. В состав этих акционеров входили как сотрудники и инвесторы Apple (такие как сам Джобс, 11 %, и Марккула, первый инвестор Apple, 9 %), так и новые приобретатели акций – инвестиционные банки и фонды (в настоящее время это Vanguard, State Steel, FMR и так далее – те же самые финансовые структуры, которые контролируют большинство акционерных компаний в США).

Фактически, акционирование означало, что Марккула продал компанию – причем не кому попало, а своим хорошо знакомым совладельцам. Мы говорим о Рокфеллерах, которые инвестировали в Apple сразу же после Марккулы, одновременно с Артуром Роком, о чем тот вспоминал в 2000 году:

«...я подумал, что в этом есть что-то реальное, и если Майк [Марккула] действительно серьезен насчет этой компании, мне стоит в нее вложиться. Рокфеллеры в это время тоже внесли инвестиции. Я вложил королевскую сумму – 60 000\$. Я вошел в совет директоров, и вдруг – о чудо! – оно заработало» [Gupta, 2000].

Кто на деле считал себя хозяином Apple после акционирования, можно догадаться из следующей цитаты (Питер Крисп – член совета директоров Apple от инвестбизнеса Рокфеллера):

«Крисп описывал коктейль-пати у Рокфеллера для менеджмента и банкиров в честь успешного ИРО Apple. Он рассказывал, что Рокфеллер сказал на следующий день, что ему

очень понравилась вечеринка с Джобсом и другими топ-менеджерами Apple, но добавил: „В следующем году попроси их не клеить свои логотипы на зеркала в туалете“⁶⁶» [Weber, 2010].

Успешно продав компанию, Марккула полностью достиг своих целей венчурного инвестора, и был бы рад передать управление новым владельцам. Однако вместо этого ему пришлось самостоятельно рулить компанией – поскольку под рукой не оказалось ни одного человека, которому можно было бы довериться. Мы можем только догадываться, какие переговоры вел Марккула с Криспом и Роком (другим влиятельным членом совета директоров), а может быть, и с их хозяевами, но их результатом стал напряженный поиск нового CEO «на открытом рынке» (никто из совладельцев не смог представить приемлемую для всех кандидатуру). Вот что пишет о своем назначении директор Apple с 1983 года Джон Скалли:

«Я не был первым кандидатом, поскольку Стив хотел быть CEO. Он был первым кандидатом, но совет директоров не был готов назначать его, поскольку ему было всего 25–26 лет. Они перебрали и отвергли всех доступных хай-тек-кандидатов на должность CEO... и в конечном счете Дэвид Рокфеллер, который был акционером Apple, сказал, что нужно попробовать другие отрасли и нанять для этого лучшего хедхантера в Штатах не из хай-тека: Джерри Роша. Он пошел и нанял меня. Я пришел, ничего не зная о компьютерах. Идея состояла в том, что Стив и я будем работать как партнеры. Он будет техническим, а я – маркетинговым директором.

Причина, по которой я говорю, что было ошибкой нанимать меня CEO, заключается в том, что Стив всегда хотел быть CEO» [Sculley, 2010].

Как видите, «короткая скамейка запасных» бывает даже у таких квалифицированных созереноров, как Рокфеллер. В качестве доверенного лица владельцев в компанию был приглашен человек, совершенно не разбиравшийся в технической части, а Джобс, оказавшийся к этому моменту единственным из оставшихся у Марккулы вассалов, вышел на вторую позицию в компании.

С учетом этого расклада, становятся понятными те усилия, которые Джобс приложил для привлечения в Apple именно Скалли (в книге Айзексона соответствующая глава так и называется – «Ухаживание»). Несистемный человек, не разбирающийся к тому же в продукции компании, – это же готовый «тюфяк», за спиной которого можно рулить всей компанией, а в критический момент – подставить и занять его место. Разумеется, такого человека нужно было очаровать и убедить, что он невероятно талантлив и абсолютно необходим самому Джобсу:

«Джобс понимал, что может вертеть Скалли как хочет, укрепляя его веру в то, что они похожи. И чем увереннее он им манипулировал, тем больше презирал. Отдельные члены команды Мас, в том числе Джоанна Хоффман, быстро смекнули что к чему и поняли, что неизбежный разрыв будет бурным. „Стив заставил поверить Скалли в то, что он особенный, – говорит она. – Так с ним еще никто не обращался. Разумеется, он потерял голову. Стив спроецировал на него целый набор качеств, которыми тот на самом деле не обладал. Джобс очаровал Скалли, вскружил ему голову...“» [Айзексон, 2011].

Вот так, отчасти собственными усилиями, отчасти благодаря стечению обстоятельств (а только такое сочетание и приносит успех во властных играх), Джобс оказался в одном шаге от цели: вторым человеком в компании, который в любой момент может стать первым. Но как мы уже знаем, на деле «любой момент» низверг Джобса на самое дно, откуда ему пришлось выкарабкиваться целых 12 лет.

⁶⁶ Не правда ли, напоминает анекдот про золотую рыбку и негра, латиноса и белого: «Значит, мои черные братья теперь в Африке, а мои латинские братья – в Мексике? Тогда – стаканчик колы!»

В чем он ошибся? В самом главном: он неверно оценил структуру власти в компании. Хотя в совете директоров заседали все те же хорошо знакомые ему Марккула и Рок, работали они теперь уже не на самих себя, а на нового сюзерена. На того самого Рокфеллера, распорядившегося подобрать для Apple подходящего CEO – и подобрать вовсе не для того, чтобы увольнять по первой прихоти Джобса. Представителем Рокфеллера в совете директоров был Питер Крипп, чье имя ни разу не упоминается в объемистой книге Айзексона; но, исходя из нашего понимания власти, судьбу Джобса решил именно он.

Манипулируя Скалли и поддерживая отношения с Марккулой, Джобс полагал, что усиливает свои позиции перед сюзереном. Между тем настоящий сюзерен желал видеть первым вассалом Скалли – и не имел особых оснований менять его на Джобса. Очаровывать нужно было не Скалли, а человека, в туалете которого Джобс некогда расклеивал рекламные стикеры. Но понять это самостоятельно в свои 30 лет Джобс не мог, а толкового учебного пособия по Власти у него под рукой не было. Развитие событий не заставило себя ждать.

«На первую годовщину работы Скалли, в мае 1984 года, Джобс пригласил его на торжественный ужин в изысканном ресторане Le Mouton Noir на холмах на юго-западе Купертино. К удивлению Скалли, Джобс собрал там совет директоров, высший менеджмент Apple и даже некоторых инвесторов с Восточного побережья. Скалли вспоминал, что, когда все поздравляли его во время коктейля, „сияющий Стив стоял где-то на заднем плане, кивая, с улыбкой Чеширского кота“. Джобс открыл ужин льстивым тостом. „Два моих самых счастливых дня – когда доставили Macintosh и когда Джон Скалли согласился прийти в Apple, – сказал он. – Это был лучший год моей жизни, потому что я многому научился от Джона“. И затем в подарок Скалли он показал подборку памятных эпизодов года.

В ответной речи Скалли тоже выразил свою радость по поводу удачного сотрудничества, а под конец произнес фразу, которая запомнилась многим людям за столом, хотя и по разным причинам. „В Apple один лидер, – сказал он, – это Стив и я“. Он обвел взглядом собравшихся и встретился глазами с улыбающимся Джобсом. „Мы словно понимали друг друга без слов“, – вспоминал Скалли. Но он также заметил скептические усмешки на лицах Артура Рока и кое-кого еще. Они опасались, что Джобс захватывает власть. Они наняли Скалли, чтобы контролировать Джобса, а теперь становилось ясно, что Джобс перехватывает контроль. „Скалли так жаждал добиться одобрения Стива, что не смел ему перечить“, – вспоминал позднее Рок» [Айзексон, 2011].

Несмотря на вошедшую в мировую историю презентацию Macintosh 24 января 1984 года, продажи его вскоре затормозились (в 1985-м они оказались даже ниже, чем в 1984-м, рост начался только с 1986 года). Несколько ведущих сотрудников Apple (например, Стив Возняк и разработчик софта для Macintosh Херцфельд) позволили себе критику Джобса, и тот сразу же с ними расстался. Сам Джобс продолжал свою линию по одновременному обхаживанию Скалли и его закулисной критике (по-видимому, планируя свалить на Скалли все неудачи), и вскоре в его отношении прозвучал первый звоночек:

«Разногласия в компании все сильнее беспокоили совет директоров, и в начале 1985 года Артур Рок и другие недовольные члены совета прочитали обоим виновникам суровую нотацию. Скалли они рекомендовали проявлять больше твердости в управлении компанией, вместо того чтобы набиваться в приятели к Джобсу. А Джобсу напомнили, что его задача – привести в порядок подразделение Macintosh, а вовсе не учить другие отделы, как им работать. После этого Джобс удалился в кабинет и напечатал на своем Macintosh: „Я не буду критиковать остальную организацию, я не буду критиковать остальную организацию...“» [Айзексон, 2011].

Человек искушенный в делах Власти уже догадался бы, что ранг Скалли среди хозяев Apple выше, и сосредоточился бы на повышении или хотя бы сохранении собственного ранга. Вместо этого Джобс продолжил раздражительное бездействие, срывая злобу на ком попало. Демотивирующее воздействие Джобса на сотрудников стало очевидным всему менеджменту компании (Джобс мог воодушевлять людей на подвиги, когда сам был воодушевлен, но весной 1985-го года воодушевляться было нечем – ведь Джобс считал, что создал идеальный компьютер, а что он не продается, виноваты все остальные). В результате Скалли пришлось (наверняка не без подсказок от хозяев) прямо предложить Джобсу отойти от руководства Macintosh и сосредоточиться на перспективных разработках. Джобс ответил отказом – он все еще полагал, что в открытой конфронтации со Скалли окажется более ценным вассалом.

«На заседании совета 11 апреля Скалли официально потребовал от Джобса покинуть пост руководителя Macintosh и переключиться на развитие новых продуктов. Потом выступил самый резкий и независимый член совета Артур Рок. Ему оба они уже надоели: Скалли, у которого за целый год не хватило смелости взять управление в свои руки, и Джобс, который ведет себя „как наглый мальчишка“. Совет должен наконец разобраться – надо выслушать каждого по отдельности» [Айзексон, 2011].

Хотя Рок прибег к формулировке «оба уже надоели», не надо быть семи пядей во лбу, чтобы понять: он приказывал Скалли взять наконец власть в свои руки, а Джобсу более чем прозрачно намекал, что его ранг близок к нулю. «Выслушивание каждого по отдельности» закончилось тем, что совет дал Скалли карт-бланш на любые действия в отношении Джобса. Фактически, это означало вывод Джобса за пределы системы власти – из вассала он превращался в резервиста, ссылаемого на незначительные должности до лучших времен.

С этого момента судьба Джобса была решена, и хозяева Apple занимались исключительно проверкой Скалли на прочность. Джобс то в личных задушевных разговорах убеждал Скалли подать в отставку, то набрасывался с критикой на совещаниях, то умолял дать еще один шанс, а в конце концов составил даже настоящий заговор – собрался, воспользовавшись командировкой Скалли в Китай, поставить на совете директоров вопрос о его отставке.

В этот решающий момент Скалли наконец-то повел себя правильно (мы не знаем, кто был его сюзереном, но знаем наверняка, что в тот день он наконец-то перевел дух). Во-первых, Скалли прознал про заговор (а значит, имел собственных вассалов, способных узнать про намерения Джобса). Во-вторых, он сразу же отменил поездку и вместо этого явился на собрание руководства Apple (а значит, проявил достаточную волю к власти). В-третьих, он первым обвинил Джобса в заговоре и прямо заявил, что больше не доверяет Джобсу. Фактически, Скалли сделал то, что собирался сделать сам Джобс: поставил вопрос ребром, «я или он», только не перед советом директоров (там карт-бланш был уже получен), а перед сослуживцами Джобса. Для человека, еще недавно полностью находившегося под влиянием Джобса, это был громадный шаг вперед – вверх по лестнице власти.

Почему Джобс до последнего дня надеялся на успех своего «заговора»? Вот каким был в 1985 году совет директоров Apple⁶⁷.

1. Майк Марккула (Armas Clif ord «Mike» Markkula Jr.) – «бизнес-ангел» Apple, организационно создавший эту компанию, «второй отец» Джобса, CEO Apple в 1981–1983 годах, «непререкаемый авторитет для Джобса», по оценке Айзексона.

2. Питер Крип (Peter O. Crisp) – создатель венчурной компании Venrock, консультант семейного бизнеса Рокфеллеров, фактического владельца Apple.

⁶⁷ Информация о составе совета директоров взята из электронной публикации: The Men Who Fired Steve Jobs – <http://www.thedailybeast.com/galleries/2010/06/05/the-men-who-fired-steve-jobs-where-are-they-now.html#slide1>

3. Филип Шлейн (Philip S. Schlein) – представитель винного бизнеса Долины Напа, самый верный сторонник Джобса в совете директоров.

4. Артур Рок (Arthur Rock) – «фондовый отец» Кремниевой долины, венчурный капиталист, пришедший в Apple еще до акционирования, один из первых членов совета директоров Apple; как и Марккула, он работал с Джобсом бок о бок долгие годы и был человеком, которому Джобс доверял.

5. Генри Синглтон (Henry E. Singleton) – создатель холдинга Teledyne, работавший главным образом его CEO, и не имевший особых интересов в Apple.

6. Джон Скалли (John Sculley) – CEO Apple, принятый на работу в 1983-м, голос которого не учитывался бы при выборе между Джобсом и Скалли.

Чтобы победить, Джобсу достаточно было трех голосов. Он рассчитывал на традиционно своего Шлейна – и на своих старых знакомых, Марккулу и Рока. Но в 1985 году Apple принадлежал уже другим людям, и Марккула, и Рок принимали решения уже в их интересах, поэтому надеждам Джобса не суждено было сбыться. Понадобилось еще 12 лет пребывания в запасе и повышения квалификации, чтобы Джобс снова был приглашен в Apple в качестве вассала. Но это уже другая история.

Подведем итог. Джобс не уловил момента, когда его сюзерен Марккула сам стал вассалом Рокфеллера, в результате чего статус Джобса в компании оказался значительно ниже, чем у привлеченного со стороны Скалли. Попытки манипулировать Скалли, а не *его сюзеренами* кончились тем, чем всегда и кончаются такие попытки: хозяева все решили за Скалли, а он, как верный вассал, выполнил их решения.

Джобс неверно нацелил свои политические таланты и упустил возможность сменить сюзерена (на что Марккула, скорее всего, согласился бы). А вот Скалли в ходе конфликта подтвердил верность хозяевам и до 1993 года служил им верой и правдой, обеспечив десятикратный рост продаж и рыночной стоимости Apple.

Кто в этой истории хороший парень, а кто – плохой? Глядя из-за кулис, мы понимаем, что оба парня в равной степени были несвободны, и все решения в их истории принимал сюзерен. Но людская молва конечно же ославилась Скалли и восславилась Джобса, оставив Рокфеллера в глубокой тени. Именно там, где он и хотел бы остаться.

4. Надобны нам верные

Теоретик. Вернемся с американской земли на родную почву. Вы уже знаете, кто такие люди Власти, как искать среди них *правильного* сюзерена, чем привлекать его внимание и как вести себя, будучи простым вассалом. С этого уровня игры вы еще можете выйти без особых потерь – ведь вы еще не вкусили настоящей Власти, власти над *собственными* вассалами. Но если вы отлично выполняете распоряжения сюзерена, успешно конкурируете со своими коллегами по группировке и неустанно ищете новые *ресурсы*, неизбежно наступает день, когда перед вами открывается дверь в настоящую Власть.

Рано или поздно у вас появится возможность поспособствовать назначению нужного человека на хорошую должность или просто ответить «да» на однажды заданный вопрос сюзерена: «А у тебя есть подходящий человек?» И как только вы решите *продвинуть* на открывшуюся вакансию *своего* человека – того, кто будет Вам по-настоящему благодарен, – то в этот момент вы окажетесь на следующем уровне игры. Вы **сами станете сюзереном**.

Практик. Для понимания специфики деятельности сюзерена нужно вспомнить, что он прежде всего **тоже чей-то вассал**. И как вассал обязан, во-первых, исполнять те функции, которые на него возложены его собственным сюзереном. Во-вторых, он в рамках своего «этажа» феодальной лестницы должен бороться с другими вассалами своего сюзерена за те ресурсы, которые находятся в его распоряжении. В-третьих, он должен защищать интересы

всей своей властной группировки от посягательств других группировок. В-четвертых, наш сюзерен должен еще и исполнять свои должностные обязанности, особенно в тех случаях, когда не находятся в рамках профессиональной иерархии в подчинении своего сюзерена.

Теоретик. А кроме всего этого, сюзерен должен еще и властвовать (нельзя сказать «управлять» или «руководить», это вызовет неверные ассоциации) над своими вассалами. Но это как раз и есть основная работа сюзерена, о которой мы будем рассказывать дальше. А сейчас мы хотим, чтобы вы хорошенько поняли, что значит «быть человеком Власти». Беспрекословно выполнять указания своего сюзерена; постоянно конкурировать с другими вассалами своего уровня, препятствовать проискам конкурирующих властных группировок; и при всем этом еще успевать что-то сделать на своем официальном рабочем месте. Тут и 16 часов в сутки может не хватить!

Практик. Исполнение всех этих задач требует от любого человека серьезного напряжения сил. Особенно сочетание первой и второй: стоит чуть-чуть замешкаться – и твою задачу решит другой вассал твоего сюзерена, на которого работает его собственная команда вассалов. Как только это произойдет, твой командный рейтинг, а вместе с ним и предоставляемые сюзереном ресурсы серьезно уменьшатся. Поэтому наличие квалифицированных и преданных вассалов, способных взять на себя часть этих проблем, является для сюзерена **жизненно важным ресурсом**. Я хорошо это понял в одной ситуации весной 1996 года.

Ко мне, начальнику департамента одного из министерств, приходит письмо из другого министерства, проект постановления правительства о некоторой финансовой программе. Тщательное ее изучение показывает, что программа, общим объемом примерно 20 миллиардов долларов, придумана не для решения конкретных проблем, а для откровенного воровства, примерно 30–40 % от общего объема денег. При этом пользы для экономики она не принесет, так как составлена неграмотно. Я звоню начальнику соответствующего департамента этого министерства и предлагаю постановление переделать, при этом польза для экономики появится и украсть можно будет не больше 5 % (тоже, между прочим, немало). Начальник нагло мне говорит, что «все согласовано наверху» и ничего он менять не собирается. Я пишу резко отрицательное заключение, которое подписывает мой непосредственный начальник (заместитель министра) и одновременно сюзерен, и оно уходит из министерства.

Через несколько дней звонит мне начальник и официальным голосом приглашает к себе в кабинет. Я вхожу и вижу постороннего человека за столом, которого мне пока не представляют. Начальник спрашивает, почему мы написали отрицательное заключение на предложение по финансовой программе. Я, уже все понимая, отвечаю: «Вы же помните, там чистое жульничество!» – «Да, – говорит начальник, – я помню. Но вот замминистра того министерства, которое разработало эту программу и он говорит, что мы неправильно поняли». Я отвечаю, что все поняли правильно, тот замминистра пытается сказать мне несколько слов, но крайне неубедительно, поскольку хотя мое письмо он и читал, но аргументов «по существу» у него нет. И он обращается к моему начальнику: «Да бог с ним, с департаментом, вы же сами можете подписать положительное заключение». Начальник возражает, что это никак невозможно, поскольку с моей визой – это коллегиальное решение министерства. А если он лично – то будет нести личную ответственность, в том числе и уголовную. Собственно, он затем меня и позвал, чтобы не оказаться в двусмысленном положении, когда ему один на один будут делать сомнительное предложение. Визитер уходит.

А через несколько дней мне секретари нашего министра (назовем его для простоты Я.) рассказывают, как к нему пришел министр того самого министерства, которое разработало программу (его, в свою очередь, назовем Ш.), жаловаться на нас с моим начальником. У них состоялась замечательная дискуссия. Для начала Ш. начал жаловаться, что подчиненные Я. губят «замечательную» программу. Ну, говорит Я., видимо, не такая уж замечательная! Тут Ш. произносит речь о полезности разработанной его министерством финансовой программы (Я.

мой текст, подписанный его замом, естественно, не читал, делать ему больше нечего), при этом открыто говорит о том, что она одобрена премьером, и предлагает Я. подписать положительное заключение (согласовать программу) непосредственно.

Я., естественно, отказывается, как и его заместитель до того, – это будет не коллегиальное решение, а личное, у него могут быть неприятности. Тогда Ш. предложил ему вызвать меня и приказать подписать положительное заключение. И тут Я. произнес замечательный монолог. «У меня 16 заместителей, – сказал он, из них три первых. И 39 департаментов. Некоторых заместителей я вижу только раз в неделю, на оперативке, некоторых начальников департаментов не вижу неделями. Но начальник департамента, написавший отрицательное заключение, у меня на совещаниях по два-три раза в день. Его департамент выполняет четверть всех правительственных поручений министерству. Если я ему прикажу, а он откажется, что я ему скажу? Уволю? А кто работать будет?»

А теперь давайте рассмотрим эту ситуацию более подробно, уже *понимая* систему отношений во властных группировках.

Я на тот момент был вассалом своего непосредственного руководителя, заместителя Я. Но он в политические игры не играл, вассалов специально не набирал и готов был меня отдать другому суверену (что он и сделал через полгода, как уже было рассказано выше). При этом сам он вассалом Я. никогда не был, его сюзереном был некий вице-премьер. Я. пришел в министерство вассалом непосредственно Ельцина, но поддерживать эту связь считал делом сложным и хлопотным и постепенно перешел в вассальную зависимость от того самого вице-премьера, что и его заместитель. То есть, с точки зрения властных группировок, находился с ним на одном уровне, более того, у них был общий сюзерен, для которого Я. был более авторитетен, и в силу опыта, и в силу формального статуса.

А вот Ш. входил в совершенно другую властную группировку, остро (на тот момент) враждебную группировке того самого вице-премьера, который и определял отношение к нему и Я., и его заместителя. Входил ли в их группировку премьер-министр (находясь в ней выше Ш.), или же просто заключил с ней временный союз – вопрос, на который мы ответа уже не узнаем. Но это не мешает нам построить четкую и внятную картину, которая позволяет понять, что же на самом деле там произошло.

Бумага, которая пришла от министерства, которое возглавлял Ш., позволяла не просто резко увеличить ресурс, который находится в распоряжении его клана (я не знаю, кто там был «старшим» сюзереном), но и влезть «на территорию» вице-премьера, который был сюзереном и Я., и его зама. Поэтому априори с точки зрения борьбы властных группировок на эту бумагу должен был быть дан *абсолютно* отрицательный ответ. Но тема этой программы была крайне важной для экономики России, поэтому я и предложил *адаптировать* программу – с целью придать ей осмысленность.

Реакция группировки Ш. была резко отрицательна, то есть стало понятно, что об интересах страны разработчики этой программы совершенно не заботятся. И тогда я перевел свои отношения с ними *из содержательных в чисто властные*, то есть речь пошла о борьбе группировок. Заместитель Ш. пришел к моему начальнику по очень простой причине – он отвечал за вопрос в своем министерстве (и, как увидим ниже, имел и личный интерес), а кто такой мой начальник, он вообще не знал (в моем министерстве в то время были представители разных кланов). И – понял, что вопрос может быть решен только на уровне его собственного руководства.

Мой начальник тоже это понял, поэтому занял пассивную позицию – есть порядок, и он будет его исполнять. Зато Ш., когда пришел к Я., имел серьезный козырь – мнение премьера. Но – выраженное неофициально, на что Я., может быть, явно (этого я точно не знаю), а может быть, неявно, ответил, что сама по себе тема этой программы находится под куратор-

ством вице-премьера, который, конечно, с точки зрения управления подчиняется премьеру, но с точки зрения властных группировок ему равен и так просто своего не отдаст.

И вот тут оставался всего один шанс – двум министрам неформально договориться и решить вопрос, что называется, полюбовно. И Ш. предложил Я. варианты решения такого вопроса, с учетом того, что заместителя Я. нужно было из вопроса удалить, поскольку он мог доложить вице-премьеру непосредственно, чем закрыл бы вопрос навсегда. При этом Ш., скорее всего, знал, что Я. своего зама не очень любит, по всей видимости, они неоднократно сталкивались у своего сюзерена. И тогда Я. жестко встал на позиции защиты своей властной группировки, четко объяснив, что своего зама он проигнорировать может, а вот меня (как своего будущего вассала) ни за что.

Теоретик. Как и в любом реальном примере, здесь можно – и нужно! – увидеть работу нескольких правил Власти. Прежде всего, различие профессиональной и командной иерархий – подчиненный необязательно вассал руководителя. Далее, относительная свобода вассалов в профессиональной деятельности: если по какой-то операции нет команды сюзерена на политическое решение, она выполняется строго профессионально (можно даже подумать о реальных интересах страны!), и никаких вопросов не возникает. И наконец, важность *обращения на себя внимания вышестоящих*: человек, который «на совещаниях по два-три раза в день», может рассчитывать на неожиданную поддержку сверху.

Практик. Еще несколько моментов. Первое, мой непосредственный начальник. Я был нужен ему для того, чтобы выполнять должностные функции⁶⁸. Никаких «политических» указаний со стороны своего сюзерена по обсуждаемому вопросу он не получал и, следовательно, до какого-то времени ограничивался чисто профессиональной оценкой этой программы. И так, он поручает мне ответить на письмо, имея в виду, что я его не подведу. После того как стало понятно, что ведомство Ш. в лице замминистра начало возмущаться, мой начальник исходит из следующих позиций. Во-первых, Ш., как и его заместитель – это «чужая» властная группировка, и защищать ее просто так не стоит. Во-вторых, делать это просто «по доброте» тоже не стоит, поскольку программа сильно спорная и может принести массу неприятностей. Далее, он прикрывает меня, не договариваясь за моей спиной, а приглашает на встречу. Я, в свою очередь, избавляю его от необходимости описывать представителю другого министерства, почему он вредитель, и говорю это сам. Кроме того, его выручаю своим присутствием от неприятного разговора, связанного с предложением взятки.

Второе, Я. Я ему интересен, его собственный заместитель – относительно (через несколько месяцев он все равно уйдет). Именно по этой причине Я. переводит разговор с Ш. на меня, а не на моего начальника. Я. меня прикрывает, более того, он прямо говорит, что трогать меня не даст. Если бы он решил иначе, то вызвал бы меня (без Ш.) и попросил бы найти аргументы, почему письмо нужно подписать (так несколько раз в аналогичных ситуациях делал мой другой руководитель; пару раз я согласился, несколько раз объяснил ему, почему так делать нельзя, и тогда соглашался он).

При этом Я. сделал упор на то, почему он не может меня заставить, причем в форме, которая Ш. понятна: человек, который «закрывает» такой объем работы не просто ценен, он практически наверняка *член команды* и трогать его нельзя. Тема закрыта. Отметим, что Ш.

⁶⁸ Тут нужно дополнительно объяснить один тонкий момент. В целом вассалы нужны сюзерену для решения политических, а не профессиональных задач. Однако в тех организациях, должность в которых значит очень много, качественное выполнение профессиональных обязанностей – тоже существенный ресурс, будешь плохо справляться с текущей работой (подписывать плохие документы), скорее с нее вылетит. Здесь хорошо работающий подчиненный порой ценнее, чем дающий отрывочную информацию сторонний вассал. Поэтому вассалов можно разделить на два типа – «непосредственные подчиненные» и «политические назначенцы». От первых требуется высокая профессиональная квалификация, и это реальный путь, по которому попадают во Власть умные люди. Другой вопрос, что они попадают туда достаточно случайно, без понимания законов Власти, просто за большие личные заслуги, из-за чего возникают дополнительные проблемы.

даже не просил вызвать моего начальника: он понимает, что тот, не будучи вассалом Я., не обязан выполнять те его приказы, которые явно выходят за пределы служебных обязанностей.

А теперь самое интересное. Почти через 20 лет я встретился с Ш. и напомнил ему эту историю, после чего выяснилось, что реальная картина была *еще сложнее*. Он мне сказал, что сама программа была не его проектом, а проектом его заместителя, но его собственный сюзерен попросил ему помочь в ее «пробивании» через правительство. Иными словами, заместитель Ш. не был его вассалом, и программа, которую он двигал, вообще шла мимо него! Соответственно, Ш. сделал то, что считал минимально необходимым для того, чтобы отчитаться перед собственным сюзереном, ну и, заодно, разобраться, кто какую роль играет в соседнем министерстве.

Теоретик. Как видите, ценность даже не вассала, а *потенциального* вассала для Я. оказалась достаточно высока, чтобы «прикрыть» его от прямой атаки конкурирующей группировки. Так что вассалы для сюзерена – вовсе не роскошь, а самый настоящий ресурс. Ресурс, который он сам создает и контролирует. «Короля играет свита»; не будет преувеличением сказать, что сюзерен «стоит» ровно столько, сколько стоят его вассалы.

Практик. Итак, главное правило для сюзеренов. **Любой член властной группировки должен набирать своих вассалов**, чтобы они ему помогли решать его задачи.

Теоретик. Мне кажется, это правило нужно повторить и еще раз повторить. На протяжении двух разделов мы рассказывали о Власти как о жестко конкурентной среде, где «человек человеку – человек Власти». У читателя могло сложиться впечатление, что внутри Власти нет места взаимовыгодным отношениям, а царят сплошной обман и интриги...

Читатель. Неправда ваша! Я внимательно читал текст, и помню, что отношение между вассалом и сюзереном почти семейные, а кроме того, они, как это у вас написано, win-win – «если что, отвечать будем вместе».

Но потом вы про отношения между вассалом и сюзереном ничего не писали!

Теоретик. Да, это так. Но мы уже исправляемся. Вы только что узнали одну из самых неочевидных тайн Власти: **сюзеренам нужны вассалы**. Нужны, быть может, даже сильнее, чем кандидатам в вассалы – посвящение во Власть. Только со своими вассалами сюзерен находится во взаимовыгодных отношениях, только с ними может слегка расслабиться и только им доверить реализацию своих политических планов. Снаружи и выше сражаются за Власть сторонние группировки, ниже грызутся за Власть сами вассалы, и только два человека – сюзерен и вассал – могут доверять друг другу среди этой вечной войны. Согласитесь, в этом есть что-то величественное.

Так что во Власти, помимо лжи и интриг, вполне есть место высоким отношениям и настоящей дружбе (с той лишь разницей, что в этой дружбе всегда точно известно, кто сюзерен, а кто – вассал). Пьянящее чувство «мы вместе» здесь ощущается особенно остро, ведь основано оно на реальном опыте совместных «боевых действий».

А теперь снизим пафос и вернемся к сухим фактам. Умение подбирать вассалов отличало всех великих государственных деятелей («наполеоновские маршалы», «птенцы гнезда Петрова»); наиболее же выдающиеся ставили это дело на твердую организационную основу:

«Западные биографы Сталина не раз делали превратившееся постепенно в общее место противопоставление: Троцкий, Бухарин, Зиновьев и другие с их позерством и любованием собственным красноречием – и неуклюжий плебей Сталин, молчаливо и упорно работающий в партийном секретариате.

Ситуация, может быть, и выглядела так. Но главное было не в этой внешней коллизии. Главным было существо той работы, которую делал Сталин. Недалекие острословы называли его тогда „товарищ Картотеков“. Он и вправду вместе со своими сотрудниками постоянно возился с карточками, заведенными на руководящих работников. „Кадры решают всё“, – сформулирует он впоследствии свою установку. Эти кадры он старательно изучал,

просеивал через сито своих интересов и расчетов, размещал их на различных уровнях номенклатуры, как композитор ноты на нотной линейке, чтобы возникала нужная ему симфония. Рассказывают, что картотеку на наиболее интересовавших его по тем или иным соображениям людей Сталин с первой половины 20-х годов вел сам, не допуская к ней даже своего секретаря» [Восленский, 2005, с. 85].

Позднее сталинские традиции прочно освоили и другие советские руководители. Байгушев в своей «Партийной разведке» красочно описывает катастрофу, разразившуюся в брежневском окружении после внезапной смерти Суслова:

«...25 января 1982 года неожиданно „умер от инсульта“ серый кардинал при Брежневе Суслов. До этого он был совершенно бодрый. И даже к „инсульту“... надо же, приготовился. Словно зная, что его трахнет, заранее прибрался у себя в сейфах. И напоследок загадочно сделал всем ручкой – унес с собой в могилу всю теневую структуру партийной контрразведки Брежнева, оформленную под контрпропаганду, слившуюся с ней и маскировавшуюся ею, как бы растворенную в ней. Многие видные и не самые видные политики после смерти Суслова оказались „на свободе“. Как при крепостном праве: барин умер, оставил завещание – все его крепостные получают вольную. Черненко кинулся занимать кабинет Суслова, мгновенно переехал, но сейфы и шкафы в сусловском кабинете оказались пусты. Помощник Черненко Виктор Васильевич Прибытков пишет: „В ЦК КПСС существовало непреложное правило – после смерти любого секретаря ЦК его архив в обязательном порядке изымался, анализировался и помещался после сортировки в сверхсекретный сектор. Такие архивы оставались практически у всех – у кого больше, у кого меньше. Архив Микояна составил не меньше трех здоровенных грузовиков, потому Микоян и был не потопляем. Исключение составил лишь один человек – главный идеолог партии Михаил Андреевич Суслов, после которого не было обнаружено никаких архивов“. Даже „особой важности особая папка“ (сверхсекретная документация) исчезла. Всё досье Суслова исчезло, растворилось, как золото партии, в адском небытии. До сих пор нигде не всплыло. Значит, впрямь утрачено навсегда.

Это был второй мощный удар судьбы (Андропова?) по Брежневу. Конечно, Брежнев и Черненко кого-то помнили, кого-то срочно вызвали. Но восстановить саму тайную структуру так и не сумели» [Байгушев, 2007, с. 177–178].

Властные группировки такого масштаба, как у Сталина, Суслова и Микояна, действительно требуют архива – удержать в памяти карьерные истории сотен своих вассалов мало кто способен. Предположение о том, что по такому архиву можно *быстро* восстановить работу лишившегося сюзерена группировки, мы оставим на совести Байгушева: вассальная присяга приносится сюзерену, а не его архиву. Утрата архива была катастрофой по другой причине: после нее стало совершенно невозможно установить, кто из выстроившихся в приемной в очереди действительно являлся вассалом Суслова, а кто пришел втираться в доверие из конкурирующей властной группировки.

В американском менеджменте (по крайней мере, середины прошлого века, когда Миллс писал свою «Правящую элиту») умение вести дела, нанимая подходящих людей (ну мы-то понимаем, что «нанимать» можно не только за деньги), вообще считалось своего рода «пропуском» в управленческую элиту. Вот что Миллс пишет о топ-менеджерах американских корпораций, обладающих *особыми* способностями:

«„Административные способности“ этих людей как раз и состоят отчасти в том, что они сознают собственную неспособность и знают, где найти человека с соответствующими способностями и где взять деньги на его оплату» [Миллс, 1959, глава 6].

Тем же принципом руководствовалась и советская номенклатура⁶⁹:

«Практика показывает: работа начинается там, где кончается номенклатура. Конечно, из этого правила бывают исключения, мне приходилось их видеть, но в целом дело обстоит именно так: там, где номенклатура, происходит начальствование, работает же нененоменклатурный аппарат» [Восленский, 2005, с. 507].

Отличительная черта хорошего сюзерена – это умение найти человека, который решит проблему, вместо того чтобы решать ее самостоятельно. Дело не только в том, что «умение найти человека» работает для любых задач, а умение решать их самостоятельно – только для тех, в которых сюзерен сам разбирается. Основная причина, почему правило «найти человека» постоянно должно быть в центре внимания сюзерена, – это колоссальный объем работы во Власти, который ему приходится выполнять. В одиночку все это сделать невозможно, а следовательно, *не нужно даже и пытаться*. Нужно обзавестись вассалами и переложить работу на них.

Практик. Привлекая новых вассалов, нужно соблюдать определенные правила. Они могут показаться очевидными, но от этого не становятся менее важными. Прежде всего, нужно смотреть на личные качества потенциальных вассалов. Первое: **готовность выполнять вассальную присягу**. В частности, соблюдать верность сюзерену и всей его властной группировке. Предательство – это один из самых серьезных проступков, который может совершить человек Власти. По этой причине сюзерен должен все время проверять своих вассалов. Давать им каверзные задачки, «подставлять» под потенциальные возможности предательства и так далее. Особенно тщательно их нужно проверять перед «выводом в свет», то есть когда сюзерен начинает представлять своих вассалов перед собственным сюзереном для решения общих командных задач.

Теоретик. В древние времена, когда Власть и Управление еще не были разделены и служение сюзерену являлось единственным источником средств к существованию, вассальная верность считалась высшей добродетелью⁷⁰. В наши дни, когда большинство людей зарабатывает на жизнь работой по найму, вассальная верность воспринимается как анахронизм. Зарплата в обмен на выполнение должностных обязанностей – таков кодекс чести современного человека. Мало кто из современных людей воспитывается с детских лет в той же атмосфере нетерпимости к предательству, что и люди Средневековья. Может показаться, что обеспечивать преданность вассалов сегодня значительно сложнее, чем в добрые старые времена.

Однако нужно понимать, что рассказы о славном прошлом – не более чем легенды. Вассальная верность вряд ли ценилась бы так высоко и славилась в песнях, будь она распространена повсеместно. Во второй части нашей книги мы увидим впечатляющие примеры предательств, совершенных в эти «благословенные» Средние века. Сюзерены прошлого жили в постоянном страхе заговора среди собственных вассалов и для проверки их верности прибегали подчас к весьма жестоким методам:

«У Хосрова II, коварного и могущественного шаха Ирана в VII веке, было множество способов узнавать всю подноготную подданных, не вызывая при этом подозрений. Если, к примеру, он замечал, что двое его придворных дружны, он отзывал одного из них в сторону и сообщал, что ему известно, будто второй друг – изменник и скоро будет казнен. Шах говорил при-

⁶⁹ Мы постоянно приводим примеры «из двух миров», поскольку считаем важным продемонстрировать: законы и правила Власти одинаковы повсюду. Люди, заставшие СССР, помнят, как при просмотре фильма «Семнадцать мгновений весны» отношения внутри абвера и гестапо оказывались удивительно похожи и на отношения в советских структурах (будь то милиция или комсомол), и на нравы западных спецслужб, описанные в зарубежных детективах. А все потому, что по-другому человечество пока что не умеет!

⁷⁰ Идеал преданного вассала одинаково популярен как в европейской («куртуазные романы»), так и в азиатской («кодекс будио») средневековых культурах, и это не случайность, а отражение законов Власти, одинаковых для всего человечества.

дворному, что доверяет ему больше, чем кому-либо, и что тот должен хранить эту тайну. Затем он внимательно наблюдал за обоими. Если обнаруживалось, что поведение второго человека никак не изменилось, он делал вывод, что первый придворный сохранил секрет. Тогда он повышал его в чинах, а позднее делал признание: „Я хотел убить твоего друга, потому что мне кое-что о нем сообщили, но, проверив донос, я убедился, что он был ложным“. Если же, напротив, второй придворный начинал избегать шаха, держаться скованно, Хосрову становилось ясно, что его секрет выдали. Тогда второго придворного изгоняли, сообщив ему, что все было лишь проверкой, которую он не прошел, и что, хотя он и не совершил ничего дурного, ему больше не доверяют. Первого же придворного, выдавшего секрет, Хосров высылал из страны» [Грин, 2003, с. 157].

К XX веку нравы немного смягчились, но проверки вассалов по-прежнему были обязательны для серьезных игроков. Впечатляющий пример (вымышленный, но, скорее всего, «на основе реальных событий») приводит на этот счет Виктор Суворов. Сюзерен (некий подполковник Кравцов) дает своему вассалу (Суворову) секретное задание: написать на стене Кишиневского пединститута националистический лозунг на молдавском языке (которого Суворов не знает). Цель – свалить председателя КГБ, якобы врага кравцовской группировки. Суворов выполняет задание, после чего происходит следующий разговор:

«— ...то, что ты написал на стене, не принесет никому никакого вреда.

Текст был совершенно нейтральным.

— Зачем же я его писал на стене?

— Затем, чтобы я был в тебе уверен.

— Я был под наблюдением все время?

— Почти все время. Твой маршрут я примерно знал, а конечный пункт тем более. Бросить десяток диверсантов на контроль – и почти каждый твой шаг зафиксирован. Конечно, и контролеры не знают того, что они делают... Когда человек в напряжении, ему в голову могут прийти самые глупые идеи. Его контролировать надо. Вот я тебя и контролировал.

— Зачем вы мне рассказали о том, что я был под вашим контролем?

— Чтоб тебе и впредь в голову дурные идеи не пришли. Я буду поручать тебе иногда подобные мелочи, но ты никогда не будешь уверен в том, идешь ты на смертельный риск или просто я тебя проверяю» [Суворов, 2002].

Так что принцип «доверяй, но проверяй» обязателен для сюзеренов всех времен. В наш коммерческий век шире всего распространены банальные провокации, вроде предложения взятки или выведывания вроде бы не секретной, но доверительной информации в случайном разговоре⁷¹. Такие проверки позволяют быстро отсеять нелояльных кандидатов, но требуют наличия хотя бы одного вассала, обладающего навыками подобной шпионской деятельности (в корпорациях ею занимаются службы безопасности с собственной агентурой). Тем не менее попытки «экономить» на проверках ведут пусть и не к быстрому, но неизбежному краху: врожденная вассальная верность среди людей – большая редкость.

Практик. Еще один серьезный момент аппаратной этики: если стало известно, что твой вассал начал устанавливать «особые» отношения с каким-то другим сюзереном, то реакция может быть только одна: жесткое требование публично определиться и полностью прервать отношения либо с одним, либо с другим. За нарушение этого принципа наказывают не только излишне «бойких» вассалов, но и недостаточно принципиальных сюзеренов⁷².

⁷¹ Роберт Грин в своих «48 законах власти» многократно упоминает Талейрана как мастера выведывать секреты в непридуманной беседе, и описывает несколько типовых приемов («откровенность в обмен на откровенность», «предположения, подаваемые как факты», и т. д.), которые он использовал.

⁷² Наказывают сюзеренов, естественно, не вассалы, а сюзерены этих сюзеренов.

Теоретик. Ладно еще, если вассал «бегает» к вышестоящему или горизонтальному сюзеру своей группировки; но если он начал работать на сюзерена из команды конкурентов – это чрезвычайная ситуация, требующая немедленного реагирования. Несоблюдение этого правила погубило одного из лучших игроков во Власть за всю историю человечества – Наполеона Бонапарта.

К началу 1809 года империя Наполеона находилась на вершине своего могущества⁷³, и любому человеку на месте императора могло показаться, что для него нет ничего невозможного. Тем не менее, получив в январе 1809 года перехваченное разведкой письмо из Парижа к неаполитанскому королю маршалу Мюрату, Наполеон сразу же покинул воевавшую в Испании армию и поспешил в Париж. В письме сообщалось, что 20 декабря 1808 года министр полиции Фуше посетил отставного министра иностранных дел Талейрана (что само по себе было подозрительно, так как оба политика считались врагами). У них состоялась беседа, кого возводить на престол в случае внезапной смерти Наполеона, и это место предлагалось занять Мюрату [Нечаев, 2013, с. 184].

Подобные разговоры между высокопоставленными вассалами (Талейран хоть и ушел в отставку с поста министра, но оставался в «команде» Наполеона, в частности, участвовал в сентябре 1808-го в эрфуртских переговорах с российским императором Александром I) сами по себе весьма неприятный сигнал для сюзерена⁷⁴, и неудивительно, что Наполеон отреагировал на полученный сигнал, закатив истерику:

«Император в буквальном смысле слова с кулаками набросился на Талейрана. „Вы вор, мерзавец, бесчестный человек! – бешено кричал он. – Вы не верите в бога, вы всю вашу жизнь нарушали все ваши обязанности, вы всех обманывали, всех предавали, для вас нет ничего святого, вы бы продали вашего родного отца! Я вас осыпал благодеяниями, а между тем вы на все против меня способны! Вот уже десять месяцев, только потому, что вы ложно предполагаете, будто мои дела в Испании идут плохо, вы имеете бесстыдство говорить всякому, кто хочет слушать, что вы всегда порицали мое предприятие относительно этого королевства, тогда как это именно вы подали мне первую мысль о нем и упорно меня подталкивали! А этот человек, этот несчастный?⁷⁵ Кто меня уведомил о его местопребывании? Кто подстрекал меня сурово расправиться с ним? Каковы же ваши проекты? Чего вы хотите? На что вы надеетесь? Посмейте мне это сказать! Вы заслужили, чтобы я вас разбил, как стекло, и у меня есть власть сделать это, но я слишком вас презираю, чтобы взять на себя этот труд! Почему я вас еще не повесил на решетке Карусельской площади? Но есть, есть еще для этого достаточно времени! Вы – грязь в шелковых чулках!“» [Тарле, 1959].

Однако истерика в делах Власти – плохой помощник. Вместо того чтобы публично ругаться с Талейраном, Наполеону следовало бы задать себе несколько простых вопросов. Почему вдруг его ближайший соратник начал рассказывать «всякому, кто хочет слушать», что не поддерживает политику своего сюзерена⁷⁶? Чего он добивается этими разговорами? Почему Фуше, давний враг Талейрана, первым пересекает порог его дома, и уже через несколько часов выходит оттуда с согласием Талейрана участвовать практически в заговоре? Откуда у Талейрана такое доверие к недавнему противнику? Нет ли у Фуше какого-нибудь козыря в рукаве,

⁷³ В нее входили, помимо Франции, Испания, Италия, Германия, Голландия и Польша, а с Россией был заключен Тильзитский мир. Непокоренными оставались лишь Австрия и Британия.

⁷⁴ Вы помните, что вассала и сюзерена должны связывать отношения win-win, то есть «если я упаду, то и тебе несдобровать»? А здесь вассалы обсуждают, как добиться выигрыша без сюзерена. По сути, это измена.

⁷⁵ Подразумевается герцог Энгиенский, похищенный и убитый в марте 1804 года по приказу Наполеона (из опасений возможного заговора); именно об этом эпизоде была сказана (а позднее приписана Фуше и Талейрану) фраза: «Это больше, чем преступление, это ошибка».

⁷⁶ Такое допустимо лишь в случае прямого указания сюзерена притвориться мятежником, но подобного приказа Наполеон точно не отдавал.

какого-нибудь компромата? Ведь на него работает целая армия осведомителей! Наконец главный вопрос, являющийся ответом на все предыдущие: а не переметнулся ли наш Талейран на сторону, не нашел ли себе еще одного сюзерена?

Задай себе Наполеон эти вопросы и приложи некоторые усилия по поиску ответов, он вполне мог выяснить, что Талейран уже несколько месяцев (со времен той самой эрфуртской встречи) работает⁷⁷ на российского императора и даже имеет в русской разведке оперативный псевдоним Анна Ивановна. Закончившаяся фактически ничем истерика Наполеона позволила Талейрану сохранить свое положение в обществе, а значит, и возможность добывать информацию, вплоть до расположения войск. Сумей Наполеон проявить принципиальность и физически устранить Талейрана (как некогда намного более невинного и куда менее опасного герцога Энгиенского), он вполне мог бы умереть⁷⁸ императором.

Читатель. Вас послушать, так вы лучше Наполеона разбираетесь во Власти. А мне кажется, что у него были какие-то основания не отправлять Талейрана на эшафот.

Теоретик. Разумеется, были. Талейран служил Наполеону около десяти лет, и показал себя прекрасным работником (начиная от внешнего вида, производившего впечатление даже на королей, и заканчивая информированностью в европейских делах). Наверное, Наполеону было жалко совсем лишаться такого человека. Но командный рейтинг не просто так выше профессионального. Правила Власти, как и инструкции по технике безопасности, написаны кровью. Вот почему верность вассала всегда должна стоять на первом месте, а его деловые качества – на втором.

Практик. Второе требование к вассалу: этот человек должен **приносить пользу для работы**. Есть исключения – например, очень влиятельный человек попросил пристроить «своего» человека (например, родственника). Тогда от такого вассала прямой пользы может не быть, но есть косвенная (можно использовать его связи или напрямую обратиться к влиятельному человеку). Польза может быть различная: есть вассалы-креативщики, есть старательные исполнители, есть узкие специалисты и так далее.

Сюзерен должен все время поддерживать своих вассалов в состоянии «соревнования» друг с другом. И для того, чтобы держать их «в тонусе», и для того, чтобы они следили друг за другом, чтобы минимизировать вероятность предательства.

Теоретик. Как видите, поговорка «один танк – это нет танков» вполне справедлива и в отношении вассалов. Успешно работать их команда начинает тогда, когда вассалов становится несколько и каждому из них можно поручить наиболее соответствующий его талантам участок работы. Но как только такая команда становится полезной для сюзерена, она превращается в его *ресурс* и начинает требовать соответствующего отношения.

Практик. Сюзерен должен **защищать своих вассалов (всех) и максимально продвигать** тех из них, которые доказывают свою пользу для сюзерена и всей властной группировки. Если сюзерен начинает игнорировать вассала и перестает его прикрывать, то это дает вассалу право искать нового сюзерена.

Теоретик. Хорошей иллюстрацией «от противного» может служить история Бориса Березовского, полностью игнорировавшего это правило Власти:

«До какого-то момента Борису [Березовскому. – Авт.] не нужно было разбираться в людях. Ведь он был абсолютно аморальным человеком. Пока Борис был с властью и при деньгах, и хорошие люди, и подлецы работали на него достаточно эффективно. Причем подозреваю, что Борис больше ценил подлецов – потому что они лучше работали. Им не мешали моральные соображения, которые мешали порядочным людям.»

⁷⁷ В буквальном смысле: за деньги!

⁷⁸ Подобно Кромвелю, Франко, Сталину и другим более удачливым игрокам.

Однажды мы куда-то вместе летели. Я спросил Бориса: „Почему вас так часто предают люди, которых вы считали своими друзьями?“ Я имел в виду Волошина и Путина. „Деньги, – ответил Борис и уточнил: – Очень большие деньги!“ Но я подумал, что деньги, конечно, не главное. Главным было то, что смысл слова „предательство“ Борис понял только тогда, когда его самого начали предавать. Тут-то он и сказал мне, что вообще не разбирается в людях. Когда же ему всерьез потребовалось начинать разбираться в людях, было уже поздно. Для этого нужны были органы, которые у Бориса давно атрофировались» [Боброва, 2013].

Результат такой «работы» с вассалами общеизвестен: потеря всех контактов в реальной Власти, эмиграция, одиночество и смерть. А ведь стартовые позиции у Березовского были столь сильны, что он всерьез считал себя тайным правителем России (подобно семейству Рокфеллеров в США)!

Практик. Тут нужно, конечно, уточнить, что это он сам про себя так думал. На деле реальной команды у него *не было*. И подобная же судьба ждет любого, кто попытается играть во Власть в одиночку или с одним-двумя верными друзьями.

Читатель. С отрицательным примером все понятно, а как насчет положительного? Как на практике выглядит «защищать» и «продвигать»?

Практик. Пожалуйста. Противник Березовского – Чубайс – в таких ситуациях вел себя прямо противоположным способом. Он активно, чтобы не сказать агрессивно, защищал своих людей, даже если они откровенно проштрафились и начинали его «подставлять». Мне известен только один случай, когда Чубайс «сдал» своего вассала – в августе 1997 года он сам попросил Ельцина уволить Коха с поста вице-премьера⁷⁹. В результате, хотя Чубайс и проиграл в 1998-м, он до сих пор входит в высшую «номенклатуру» российской Власти.

Теоретик. «Защищать» и «продвигать» вассалов означает прежде всего удерживать их на существующих должностях и рекомендовать на новые. С практическими примерами в этой области есть одна сложность, вытекающая из самой сущности Власти. Дело в том, что кадровые решения – как, впрочем, и все прочие – принимаются на основе устных, да к тому же еще и конфиденциальных, договоренностей. Предшествующие им аппаратные игры также остаются скрытыми от широкой публики⁸⁰.

Поэтому я приведу теоретические примеры. Понятнее всего ситуация с «защитой» вассала, находящегося в непосредственном подчинении. Все, что для этого требуется, – держать вассала «на хорошем счету» *независимо* от фактических профессиональных результатов (за эту работу спрос с него по отдельному, командному счету). Приписывать вассалу чужие успехи и перекладывать с него вину за неудачи – ну, все как обычно в корпоративной жизни. Делать это можно совершенно спокойно, – ведь вы тоже чей-то вассал и точно так же «прикрыты» сверху. В случае, когда вассал оформлен в другой организации, вам придется защищать его через своего сюзерена.

Более сложным является вопрос о «продвижении» вассалов. Поначалу⁸¹ во Власть приходят именно за этим – за карьерным ростом и достижением правильных должностей. Нелишним будет напомнить, какие должности являются *правильными* (с точки зрения американского исследователя Власти):

⁷⁹ При этом понимание, что Кох его «подставляет», появилось у Чубайса в результате сложной и долгосрочной аппаратной комбинации, повторить которую больше никому не удалось.

⁸⁰ Редкими исключениями являются биографии действительно великих людей, жизнь которых изучается под микроскопом; см. некоторые примеры в последующих главах.

⁸¹ На высших уровнях Власти сюзерен уже может позволить себе не занимать никакой официальной должности, но до этого уровня дорастают далеко не все. Остальным так или иначе нужна официальная должность.

«Хорошим местом или должностью в организации считается позиция, которая позволяет вам: 1) контролировать бюджет, оборудование и прочие материальные ресурсы, 2) иметь доступ к информации о деятельности вашей организации, знать, что в ней происходит и кто к этому причастен, 3) обладать официальными полномочиями» [Пфеффер, 2007, с. 99].

Но понятно, что содействовать занятию вассалом такого «хлебного» места можно лишь с целью получить дополнительные возможности в собственной карьере, то есть решить какие-то задачи своего сюзерена. Вот как в середине прошлого века США был «сделан» министр финансов:

«Например, Хэмфри⁸² был членом консультативного комитета министерства торговли. Там он познакомился с Паулем Гофманом⁸³. Позднее, когда Гофман возглавил Администрацию европейского экономического сотрудничества, он протаячил Хэмфри в руководство консультативного комитета по вопросам германской промышленности. Здесь он был замечен генералом Клейем. Генерал Клей, конечно, знаком с генералом Эйзенхауэром. И когда генерал Эйзенхауэр стал президентом, генерал Клей рекомендовал Хэмфри своему близкому другу, президенту Эйзенхауэру...» [и тот назначил Хэмфри министром. – Авт.] [Миллс, 1959, глава IV].

Поскольку после завершения своего министерского срока Хэмфри вышел в почетную отставку на пост председателя Национальной сталелитейной корпорации, а Гофман продолжал играть в высшей лиге американской Власти, можно предположить, что Хэмфри был вассалом Гофмана, удачно продвинутым им в министры⁸⁴. Генерал Клей заметил перспективного кандидата не просто так, а в результате некоторой комбинации, так и оставшейся за кулисами этой истории.

Как видите, продвижение вассала в большинстве случаев требует командной игры и должно согласовываться с вышестоящим сюзереном. Но и выгоды, получаемые от такого продвижения, далеко превосходят любые результаты вассала на предыдущей должности. Продвигать вассалов нужно не потому, что «так принято», а потому, что без такого продвижения сюзерен будет обойден более активными соратниками по группировке.

Практик. Теперь о тех же принципах чуть подробнее. Есть несколько вариантов поведения сюзерена по отношению к своим вассалам.

Вариант первый. Вассал является и **непосредственным подчиненным** сюзерена в рамках административной вертикали, в частности в этом случае его профессиональный рейтинг на единицу ниже рейтинга сюзерена. В этом случае сюзерен должен максимально учить вассала своей работе, имея в виду, что может так оказаться, что его самого повысят и тогда вассала можно будет поставить на свое нынешнее место. Если у сюзерена есть и другие заместители, которые вассалами не являются, то *все нетривиальные и сложные работы должны доставаться именно вассалу*: и для обучения, и для контроля. При этом «выход» на верхних руководителей должен быть доступен только своему вассалу (вассалам), остальные подчиненные должны знать свое место и сидеть тихо. Если у сюзерена несколько вассалов-заместителей или если у него нет близких шансов уйти со своего поста, то он должен попытаться *рассадить*

⁸² Джордж Хэмфри (1890–1970) – министр финансов США в 1953–1957 гг.

⁸³ Пауль Гофман (1891–1974) – директор Администрации экономического сотрудничества (которая управляла реализацией небезызвестного плана Маршалла) в 1948–1950 гг., с 1959 по 1972 г. руководил аналогичной Программой экономического развития ООН.

⁸⁴ Скорее всего, исключительно для лоббирования реорганизации компании Студебеккер – Паккард, которая как раз произошла под руководством Гофмана в 1956 году. Вообще, если бы широкая публика знала, ради чего на самом деле производятся важные назначения и принимаются фундаментальные законы (см. наш рассказ о законе Гласса – Стигала во второй главе), у нее улетучились бы последние иллюзии насчет «демократии».

своих подчиненных-вассалов в разные другие места, чтобы они росли и делали карьеру. При этом если у него есть подчиненные, вассалы других сюзеренов, то их поднимать совершенно ни к чему, для этого у них есть свои сюзерены.

Теоретик. Первую рекомендацию можно найти во многих книгах «Как делать карьеру»: чтобы вас повысили, вы не должны быть незаменимым. Вот только в случае обычных людей (не имеющих вышестоящего сюзерена и его поддержки) готовить себе преемника значит еще и рисковать увольнением. А человек Власти может (и должен) делать это совершенно спокойно!

Практик. Вариант второй. Вассал находится в **более далеком** подчинении сюзерена. Этот случай похож на предыдущий, за одним исключением. Сюзерен должен тащить такого вассала и использовать его для контроля над его непосредственным начальником, *даже если тот тоже является вассалом этого сюзерена*. Вообще, организация конфликта и соревнования между собственным заместителем и его подчиненными – это очень важное умение любого сюзерена.

Теоретик. Если и заместитель, и его подчиненный – ваши вассалы, здесь все понятно: вассалы должны конкурировать за командный рейтинг отдельно от профессионального. Сложнее *второй вариант*, когда ваш заместитель не является вашим вассалом. На высших уровнях Власти, где обычных людей уже практически не остается, такое бывает сплошь и рядом. На этом уровне игроки тщательно следят друг за другом, и в кадровых вопросах действует неписаное правило: тот, кто пролоббировал освобождение некоей должности, лишается права кого-то на нее рекомендовать.

Получив должность, вы получаете вместе с ней и заместителя, почти наверняка принадлежащего к чужой группировке. Чтобы поменять его на своего вассала, требуется классическая аппаратная интрига⁸⁵, которая не всегда возможна; но работать-то надо! Поэтому замена сотрудников на своих вассалов начинается с нижестоящих должностей, за которыми контроль послабее, да и освобождаются они проще – достаточно дождаться какой-нибудь неприятности и свалить ее на подходящего «козла отпущения». После этого в штат принимается свой вассал, направляется в подчинение неугодного зама, и у того начинается веселая жизнь (а у вассала – серьезный экзамен на умение «подсидеть» вышестоящее лицо).

Практик. *Вариант третий.* Вассал **не находится в непосредственном подчинении** сюзерена, но по профессиональному рейтингу все-таки ниже его. В этом случае сюзерен должен по возможности продолжать проталкивать вассала, а также использовать связи с ним для собственного роста, поскольку вассал должен продолжать информировать своего сюзерена о том, что, как и где на его месте работы. Это позволяет сюзерену увеличить свои возможности по решению проблем, которые перед ним ставит собственный сюзерен.

Вариант четвертый. Вассал **обогнал сюзерена по профессиональному рейтингу**. Единственное отличие от предыдущего случая в том, что сюзерен в этой ситуации *должен* давать своему вассалу часть информации о состоянии дел «наверху», то есть обмен становится обоюдным (что в остальных случаях является редкостью). Но рамках командного рейтинга вассал все равно работает через сюзерена.

Теоретик. Тут самое место напомнить общее правило: командный рейтинг важнее профессионального. Почему так, вам должно быть уже понятно: на любой самой высокой должности *в одиночку* долго не продержаться. Конкуренты, работающие на высокопоставленных сюзеренов, обязательно «сожрут» лишившегося команды зазнайку. А единственный способ играть в команде – это оставаться вассалом своего сюзерена, пусть он даже и не столь успе-

⁸⁵ Подобно той, которая описана у Восленского: там некий чиновник лоббирует создание новой должности в Академии наук, чтобы назначить туда с повышением неугодного ему собственного заместителя. Понятно, что такая интрига требует задействования серьезных ресурсов.

шен профессионально. Альтернатива – предательство, но оно бывает успешным лишь в редких случаях⁸⁶.

Практик. *Вариант пятый.* К сюзерену обращается его сюзерен или даже более высокий политический руководитель (но из той же властной группировки) с просьбой **отдать ему конкретного вассала** (вспомним мою историю, рассказанную чуть выше). Такая ситуация допускает отказ, но в случае согласия вассальный договор с этим вассалом расторгается. Иными словами, хорошие личные отношения обычно сохраняются, но никаких взаимных обязательств больше не существует. За одним-единственным исключением: достаточно долго первый сюзерен **несет ответственность** (которая со временем снижается) перед всей своей властной группировкой (то есть вертикалью сюзеренов) в случае, если его бывший вассал совершает по отношению к ней предательство. Мне известны случаи, когда сюзерен не рекомендовал своему собственному сюзерену брать его вассала в непосредственное подчинение, поскольку тот был «политически ненадежен».

Теоретик. И совершенно правильно не рекомендовал. Все-таки отношения вассал – сюзерен очень личные, и верность вассала одному сюзерену не равна верности другому. Кто-то из вассалов полностью принимает правила «командной игры», а кто-то ограничивается личной верностью. Мы надеемся, что вы, уважаемый читатель, сумеете руководствоваться правилом «ничего личного» и демонстрировать верность не только своему сюзерену, но и всей его группировке.

Практик. Подведем итоги. Хотя арифметическое количество вассалов не всегда однозначно характеризует сюзерена, практика показывает, что чем больше вассалов, тем выше возможности сюзерена в рамках отношений с собственным сюзереном.

Теоретик. Так что поиск, вербовка, проверка и обучение вассалов – главнейшая обязанность сюзерена. Отсутствие интереса к этой работе означает во Власти *профессиональную непригодность*. Проверено на личном опыте!

Практик. Сюзерен может использовать вассалов для собственных интересов, например, для борьбы с другими вассалами собственного сюзерена. При этом их совершенно не обязательно ставить в известность о том, с кем же на самом деле они сражаются. Собственно говоря, в идеале любой вассал должен иметь политическую картину мира, созданную исключительно его сюзереном. На практике, как понятно, такое обычно не получается и задача сюзерена во многом состоит в том, чтобы выстроить вассалу такую картину мира, которая и заставит его выполнять задачи, поставленные сюзереном, и при этом не будет противоречить его собственной картине мира. В свою очередь, вассал может выстраивать собственную картину мира, и если то задание, которое ему дал сюзерен, явно «выходит» за пределы вассального договора, может высказать свое недовольство. Грубо говоря, командир полка может приказать командиру батальона взять высоту (с высокой вероятностью при этом погибнуть), но *приказать* ему построить себе дачу он не может: тут речь может идти только о взаимной договоренности.

Теоретик. Формирование у вассалов «картины мира», при всей кажущейся фантастичности этого занятия, является стандартной практикой больших и хорошо организованных властных группировок. Дальше всех в этом направлении продвинулся пресловутый орден иезуитов, начинавший обработку своих вассалов с детского возраста. Сходным образом формируется «картина мира» у английской элиты – в школах и колледжах закрытого типа, где будущие вассалы осваивают основы подчинения и конкуренции. Известная фраза «мальчик из хорошей семьи» означает именно гарантии наличия у «мальчика» *правильной картины мира*, разделяемой дружественными семьями.

⁸⁶ Вы, конечно, уже понимаете, что предательство вида «сдать сюзерена в обмен на деньги» никогда не окупается. Успешным предательство может быть лишь в варианте «сдать сюзерена более высокопоставленному сюзерену», но и в этом случае требуется, чтобы новый сюзерен был менее опытен в делах Власти, чем вы, и лишь волею случая оказался на ее вершине. Тогда у вас будет шанс – при условии хороших личных отношений – занять при нем место «первого министра».

Разумеется, «локальную» часть картины мира каждый сюзерен рисует своим вассалам по-своему⁸⁷, но в своих общих положениях внутренняя идеология *любой* властной группировки основывается на циничном признании своего превосходства над остальными людьми. Вот что писал от имени советской номенклатуры Восленский:

«Да, мы установили свою диктатуру. Мы не верим в демократию: она ведет лишь к слабости и разболтанности, а мы хотим, чтобы страна была сильной и по-военному подтянутой. Да, мы истребили миллионы людей, мы и сегодня действуем методами полицейского террора и наблюдения, но это необходимо для того, чтобы поддерживать в стране порядок. Да, мы пресекаем любую оппозицию, потому что она может увлечь за собой народ, и снова восторжествует стихия разболтанности. Да, народ нас не выбирал – но он нас боится и терпит. Мы же не считаем, что в историческом масштабе мы заслужили его ненависть. Пусть под нашей властью жить не так приятно, как в западных демократиях, зато мы сделали страну могучей в военном отношении, и эти же хваленые демократии перед нами трясутся... Наши привилегии – справедливая награда за жесткое, но правильное руководство обществом. Мы не верим в слюнтяйские рассуждения о всеобщем равенстве – его не было и не будет» [Восленский, 2005, с. 514].

А вот что пишет о Власти ее лучший американский исследователь Джеффри Пфеффер: *«Несомненно, мир был бы намного лучше и гуманнее, если бы люди всегда были надежными, скромными, честными и постоянно заботились о благополучии окружающих, вместо того чтобы преследовать собственные цели. Но такого мира не существует...*

Если организация не думает о вас и вы можете потерять работу в результате политической борьбы или фортуны, с какой стати вы должны заботиться о компании?»

Если иерархия – факт из жизни компании и она явно устраивает людей, то иерархические отношения будут присутствовать повсеместно. Если существует иерархия, хотя бы какая-то часть людей захочет воспользоваться преимуществами позиций с более высоким, а не низким статусом в иерархии. Соответственно, стремление к высокому статусу и власти будет в компаниях обычным делом, и ее будет невозможно уничтожить, ибо она основана на иерархическом социальном порядке, который нравится людям» [Пфеффер, 2014, с. 11, 221, 226].

Практик. Дело в том, что логика принятия политических решений радикально отличается от логики научной и, если так можно сказать, «общечеловеческой». Власть – просто *другая* сфера деятельности. Подумайте, как с точки зрения абстрактного гуманизма можно воспринимать действия хирурга: как только возникает риск гибели пациента, он должен, в соответствии с этой логикой, заламывать руки и уходить в запой. А он – режет. И на десять спасенных – пара покойников. И куда тут денешься? Та же картина у офицера – когда он назначает своих товарищей на верную смерть, прикрывать отход основных сил. Не работает при принятии политических решений общечеловеческая логика; поэтому и люди тут требуются *другие*.

Теоретик. Требуются **люди Власти**, и это реальность существующего мира. Сюзерены могут себе позволить напускать любого тумана в рассказы о конкретных ситуациях, но в общих представлениях об устройстве Власти должны быть честны сами с собой и со своими вассалами. Людям нравятся иерархии, история человечества представляет собой непрерывную и жесткую борьбу за Власть, и надеяться на справедливость и гуманность в этой борьбе значит заранее обрекать себя на поражение.

⁸⁷ В уже цитированном эпизоде из «Аквариума» Суворова сюзерен Кравцов рисовал своему вассалу «картину маслом» про борьбу армии и КГБ, чтобы придать смысл проверочному заданию.

Но в то же время нужно понимать, что людям не просто нравится, а *психологически необходимо* верить в доброту и справедливость этого мира. Поэтому *открыто* провозглашать циничную правду о Власти ни в коем случае нельзя, ведь в подчиненных у вас находятся не только вассалы, но и обычные люди, столь же далекие от Власти, как и наш Читатель на первых страницах этой книги. Как же нужно вести себя с этими простыми людьми, не вписанными в систему?

5. Несистемные элементы

Теоретик. Теперь, когда вы уже многое знаете о Власти и готовы видеть ее за каждым кустом, самое время остановиться и перевести дух. Оглянитесь вокруг и подумайте: сколько вокруг вас обычных людей, и сколько – людей Власти?

Читатель. Трудно сказать. Когда я начинал читать книгу, я их вообще друг от друга не отличал. Да и как их распознать? Ведь не говорить о Власти – главное правило Власти!

Теоретик. Тогда зайдем с другой стороны. Попробуйте прикинуть, а сколько *властных группировок* или похожих на них команд вы встречали в своей профессиональной карьере? Сколько среди ваших коллег и знакомых было людей со связями, которых *продвигали* на должности некие покровители?

Читатель. Ну... Если подумать, то с парочкой группировок я точно сталкивался... Хотя нет, в одном случае продвигали просто родственника, это не считается. Но одна группировка точно была!

Теоретик. Сделаем следующий шаг: а сколько разных *людей* вы встретили за это же время? Тысячи, не правда ли? Вот теперь у вас есть два числа, и, поделив одно на другое, вы можете получить весьма близкую к истине оценку количества властных группировок: **одна на тысячу человек.**

Читатель. Это что же получается? Властных группировок так мало?! На всю Москву – каких-то десять тысяч?!

Теоретик. Видите ли, это десять тысяч *властных группировок*, а не десять тысяч оппозиционеров на митинге⁸⁸. Власть – сложное и дорогостоящее занятие, которое может позволить себе далеко не всякий; вы ведь помните, что уже сюзеренам первого уровня (у которых в подчинении нет сюзеренов, а только вассалы) некогда заниматься своей официальной работой? Доходы им должна обеспечивать какая-то организация (частная или государственная), которую контролирует властная группировка; а чтобы обеспечить достойные для сюзерена доходы, организация эта должна быть достаточно крупной.

Итак, теперь у нас есть приблизительная оценка количества властных группировок. Чтобы узнать численность окружающих нас людей Власти, достаточно умножить это количество на среднюю численность группировки...

Читатель. А кстати, какая у нее средняя численность? Типичная группировка – это сюзерен и один вассал, как в «Портале», или пирамида с кучей уровней, как у каких-нибудь Ротшильдов?

Теоретик. Прежде всего, заметим, что мы *не знаем* численности группировок в «Портале»! Мы знаем только две пары «сюзерен – вассал», а сколько всего было вассалов, например, у Банкира или сколько было вассалов у самого Ашманова, так и осталось неизвестным. Точно так же невозможно узнать настоящую численность и любой другой группировки: нам станут известны лишь некоторые ее представители, «засветившиеся» в каких-то операциях,

⁸⁸ Как хорошо сказал Твардовский в «Василии Теркине» насчет танков – «повстречай один хотя б!». Властная группировка несоизмеримо могущественнее отдельного человека, и ее сравнение с танком – комплимент скорее танку.

а все остальные так и останутся в тени. Поэтому мы обратимся к экспертной оценке нашего уважаемого Практика.

Практик. Давайте прикинем. У сюзерена в среднем может быть до десяти вассалов. Это нормальное количество – грубо говоря, три «бывалых» вассала, три вполне работоспособных и три-четыре новичка. Тогда нормальная властная группировка, с выходом на федеральное правительство (а это минимум три уровня сюзеренов – например, министр → президент компании → «смотрящий» или сотрудник Администрации Президента → губернатор → директор предприятия) должна была бы состоять из 1000 человек. Но в реальности не все вассальные цепочки тянутся до последнего уровня (у «новичков» может и вообще не быть вассалов, а такие новички есть на каждом этаже пирамиды). Так что у самого верхнего сюзерена есть «длинные» вассальные цепочки, а есть короткие, и в результате настоящая властная группировка состоит примерно из 150 человек.

Но это *настоящая* группировка, с выходом на самый верх; а есть еще *ограниченные* группировки, например на крупном предприятии, замыкающиеся на директора или владельца (как в «Портале»). Их размеры значительно меньше, вплоть до нескольких человек и одного уровня, но зато самих таких группировок значительно больше. Как правило, на одну «ветвь» группировки более высокого уровня всегда находится конкурирующая за тот же ресурс неполная группировка. Условно: в любой более или менее новой управленческой «конторе» почти всегда есть ветвь «большой» группировки (например, восходящая к крупному инвестору), а есть «ограниченная» группа, замыкающаяся на «младших» партнеров, например генерального директора или главного специалиста. Иногда они жестко конкурируют (есть довольно много историй про то, как у инвестора «увели» контору), хотя если он возьмется за ситуацию **всерьез** – шансов у его противников будет мало. А есть еще и другие, «малые» группировки, например бывшие ветви какой-то старой группировки, которая лишилась «верхнего» сюзерена. Они куда более «настоящие», чем «ограниченная» группировка на предприятии, но не имеют выхода на верхние уровни власти. Такие группировки могут существовать довольно долго, но подняться вверх могут только в том случае, если их подхватит какой-нибудь соратник бывшего сюзерена. Или же сюзерен такой группировки сделает карьеру, шансов на которую, без поддержки «сверху», достаточно мало.

Теоретик. Вот теперь мы можем примерно посчитать среднюю численность группировки, с учетом их разноуровневости. На одну настоящую группировку (3 уровня, 150 человек) придется 5 неполных группировок второго уровня (30 человек) и 25 совсем уже маленьких, одноуровневых группировок (5 человек). Всего получится 31 группировка и $150+150+125 = 425$ человек, или примерно по 14 человек в группировке. Учитывая, что среди них есть совсем уж начинающие вассалы, называть которых людьми Власти преждевременно, мы получим простое соотношение: в среднем 10 людей Власти на 1 властную группировку (в ограниченных меньше, в настоящих – больше). Поскольку мы уже вывели соотношение 1:1000 для численности властных группировок, получим, что для людей Власти оно составит 1:100.

А теперь мы повторим этот результат отдельной строкой. **Один процент** населения вокруг вас – люди Власти; остальные **девятью девятью процентами** – обычные люди.

Практик. Это верно в среднем, но в реальности очень сильно зависит от окружения. Для провинции один процент – даже завышенная оценка, а вот в столице людей Власти побольше. Если же взять правительство или Администрацию Президента – то там почти сто процентов служащих являются людьми Власти. Другим там делать просто нечего. И еще – из оставшихся 99 % примерно 2–3 % что-то слышали про какие-то властные группировки; эти два-три процента и составляют тот самый *шлейф*.

Теоретик. Подведем итог. Поскольку вы еще не в правительстве, абсолютное большинство людей вокруг вас – **обычные** люди. Поэтому человек Власти должен хорошо себе представлять, что с ними делать. Прежде всего, нужно различать две принципиально разные ситу-

ации: когда человек, «не тянущий» работу во Власти, каким-то образом все же попал в вашу группировку и когда он остается за ее пределами (в «шлейфе» или просто в штате организации).

Второй случай обычно не вызывает особых проблем. Если ни у вас, ни у вашего сюзерена нет намерений сделать человека своим вассалом, отношение к нему становится сугубо формальным: вот оклад, вот должностная инструкция, вот менеджер, который контролирует результаты работы. Лучше, если менеджер при этом такой же наемный работник, держащийся за свое место. Технологии Управления, которые мы упоминали в самом начале главы, как раз для этого и созданы; афоризм Муссолини «Друзьям все, остальным – закон» является лучшим руководством для работы с обычными людьми.

Другое дело, если такой обычный (по своему характеру) человек каким-то образом *попал во властную группировку*, и лишь потом выяснилось, что взаимодействие с ним создает определенные проблемы. Вот таких людей мы называем *несистемными элементами*, и на работе с ними следует остановиться отдельно.

Практик. Описанная в предыдущих разделах конструкция Власти носит удивительно красивый и регулярный характер. Выстраивается дерево (для удобства его проще рисовать растущим вниз), которое непрерывно «растет», на каждом «этаже» сохраняя собственную структуру. Но на практике, конечно, регулярность серьезно нарушается за счет наличия не совсем системных, то есть не помещающихся в регулярную структуру «дерева», элементов. Их достаточно много, поскольку исключения сложно типизировать, но, в общем, сводятся к следующим основным типам.

Вариант первый. Член группировки, занимающий довольно высокий пост и **отказывающийся быть «сюзереном»**. Это часто связано с личными качествами и, как правило, сочетается с яркими узкопрофессиональными талантами. А иногда ему просто не доверяют – если среди его предыдущих «вассалов» слишком много оказалось «врагов» или «шпионов». Вообще говоря, такая ситуация не очень интересна группировке, но бывают исключения. Например, когда такой человек занимает очень важный профессиональный пост. Такое его свойство ставит под угрозу контроль его группировки над соответствующей сферой в случае его ухода, и приходится мириться с его недостатками. Тогда группировка должна «продвинуть» в ту часть административной системы, которой руководит такой человек, другого своего представителя. Этот человек может не занимать высокий пост (например, быть секретарем или помощником, хотя может стать и заместителем), его главная задача – находить новых членов своей команды. Такой человек может вообще не готовиться по профессиональной части, у него очень узкие обязанности: совместно со своим руководителем подыскивать новых членов команды и «вести» их с чисто политической позиции (не вмешиваясь в профессиональную часть, которая идет через начальника). Такое разделение обязанностей сюзерена, который одновременно является профессиональным начальником в обычной жизни, неестественно и быстро заканчивается, но в виде исключений бывает.

Существует еще один вариант этой схемы. Когда профессиональный пост, который занимает член группировки, настолько велик, что его профессиональные обязанности занимают все его время и не оставляют возможности для более или менее квалифицированной «вербовки» новых сотрудников. Тогда он выбирает из своих «вассалов» (именно из них, а не из простых подчиненных) нескольких человек, которые являются фильтром первичного отбора персонажей. То есть эти люди выступают как сюзерены по отношению к новым членам команды, но изначально позиционируют себя как «вербовщиков», в задачу которых входит вывод нового человека на своего начальника. Если тот его устраивает, то отношения сюзерен – вассал развиваются в нормальном режиме; если же нет, то «временный» сюзерен становится постоянным.

В любом случае, такая ситуация требует наличия в группировке специфических людей, у которых профессиональные обязанности связаны с работой *внутри* властной группировки

(во времена СССР была такая профессия – кадровый партаппаратчик). Такие люди никогда не занимают высокие профессиональные посты (они ничего не умеют), но внутри группировки имеют достаточно высокий командный рейтинг. Так вот, такие люди не могут сами становиться нормальными сюзеренами, поскольку их работа по большей части сосредоточена «внутри» команды, а вассалов нужно искать вне ее. Даже в том случае, если они выполняют функции вербовщика, все равно не могут быть полноценными сюзеренами, потому что вербуют новых вассалов они под конкретных сюзеренов. Рано или поздно, конечно, они каких-то вассалов набирают, но это «ветвь» политической команды явно второго сорта, в случае ухода такого сюзерена ветвь самостоятельно не выживает, ее разбирают другие команды, причем на самом низком уровне. Вообще, «внутрикомандные управленцы» в нормальной ситуации являются персонажами «второго сорта», только в условиях ослабления политических игр (типа нашего «застоя») они вылезают на первые роли.

Теоретик. Наверное, нужно пояснить, почему «аппаратчики» выдвигаются на первые роли именно в условиях застоя. До сих пор мы рассматривали Власть исключительно как игру между людьми Власти за должности и ресурсы, как бы падающие с неба. Но на практике ресурсы возникают от работы какой-либо внешней по отношению к Власти системы – корпорации, государства, международной организации. И этой внешней системой тоже требуется управлять, для чего и выстраивается *профессиональная* иерархия. Если во главе такой системы окажется человек с низкой профессиональной квалификацией, система начнет «загнивать», и поток генерируемых ею ресурсов уменьшится (или того хуже – систему просто сожрут внешние враги). Разумеется, правящей группировке это не понравится, и будут сделаны соответствующие выводы.

Но если правящая группировка перестает обращать внимание на уменьшение потока ресурсов (например, в силу возраста – старики меньше склонны что-то менять, чем молодежь), возникает *застой*, и наступает время аппаратчиков. Они лучше других умеют работать с кадрами и продвигать своих людей. В результате профессионально компетентные люди Власти буквально выметаются из правящей группировки, и ее возможности по *управлению* государством/компанией/организацией падают ниже плинтуса. Результат этого, как правило, плачевный – лишившись приносящей ресурсы организации, группировка погибает.

Практик. *Вариант второй. «Парашютисты».* Это представители «высшего» руководства (дети, родственники и так далее), которые оказались на постах, которые явно не соответствуют их квалификации, ни профессиональной, ни административно-политической. Чем-то такие персонажи напоминают представителей первой группы, только у тех вообще нет вассалов, а здесь они есть, но качество их очень низкое. Связано это с тем, что опытные профессионалы очень не любят таких «неопытных» сюзеренов, которые постоянно «подставляются» и в рамках профессиональных, и в рамках политических игр. Но поскольку они прикрыты высокими связями, то их обычно не наказывают, а выбирают одного из вассалов (в случае политических игр) в качестве «козла отпущения». Иногда таким «парашютистам» дают «дядьку» – опытного, но уже «сходящего» профессионала, который должен такого молодого постепенно тренировать и направлять, но его эффективность часто невелика. Нужно отметить, что такие персонажи обычно проявляют высокую активность в части поиска себе вассалов (поскольку им нравится быть в окружении лиц, ими восхищающихся), а поскольку серьезные люди к ним обычно не идут (хотя бывают исключения), то в результате эти вассалы еще хуже качеством. Потом их этот «парашютист» раскидывает по разным ведомствам и структурам, и там ситуация повторяется на более низком уровне. Обычно таких «парашютистов» (вместе с их вассалами) безжалостно вычищают из группировки, как только уходит их покровитель.

Теоретик. Тут нужно понимать, что «покровитель» – это всегда старший по иерархии представитель той же самой властной группировки. Никакие внешние игроки, будь они хоть премьер-министрами, таких полномочий не имеют. А вот причин для того, чтобы стать покрови-

вителем «парашютиста», может быть много: и личные отношения, и родственные, и интерес к какому-то внешнему человеку (которому делается «презент»), и договоренности об обмене с другими властными группировками, и еще более сложные комбинации, о которых нижестоящим знать не положено.

Практик. Вариант третий. «Тайный советник вождя». Это обычно человек, который входит в личный аппарат высокопоставленного члена группировки, занимающего к тому же высокий профессиональный пост (как уже неоднократно отмечалось, профессиональный и политический рейтинг коррелируют, но не всегда совпадают). У него может не быть своей вассальной структуры (или она очень маленькая), но в силу близости к одному из «первых» лиц он может быть очень влиятелен даже за пределами своих личных вассалов. Грубо говоря, он частично получает часть сюзеренных полномочий своего руководителя по отношению и к его вассалам, и к его профессиональным замам (даже из других властных группировок). Иногда такие люди получают самостоятельное назначение (например, таким был Крючков, который свою карьеру начинал помощником Андропова), но чаще они переходят по наследству к другому руководителю своей «верхней» группировки. В первом случае они напоминают «парашютистов» (неожиданным взлетом, особенно если они были помощниками вне официального аппарата), но все довольно быстро убеждаются, что они высокие профессионалы и им палец в рот не клади. К таким людям все тянутся, поскольку у них явные связи «наверху» и они быстро набирают недостающую вассальную структуру.

Теоретик. Такие «тайные советники» – это «парашютисты наоборот», хорошие профессионалы, к которым тянутся другие профессионалы. Но их слабая черта – малая мотивированность к собственно властным играм (как у всех профессионалов). Так что без самого вождя «тайный советник» вряд ли станет сильным игроком (как консьежеры без дона в мафии).

Практик. Вариант четвертый. «Выскочки». Это люди, чей профессиональный или политический рейтинг много выше их формальной должности. Появляются такие люди в результате одной из нескольких процедур. Например, в случае резких изменений (как у нас в 90-е годы, когда происходит «вычищение» очень большой «старой» команды, в нашем случае – социалистической номенклатуры), когда главное – это обеспечить занятие освобождающихся мест «своими» людьми, в том числе и достаточно новыми членами команд. Еще один вариант: острый политический конфликт (например, схватка Гусинский – Коржаков в 95-м или Березовский – Чубайс в 97 – 98-м годах), когда нужны люди, которые бы быстро решали конкретные профессиональные задачи, а тонкие внутрикандные игры отходят на второй план. Бывают случаи, когда человек, которого все (в том числе и его покровители) рассматривают как «парашютиста», оказывается вполне адекватным, что позволяет ему получить знания, намного превышающие его формальные полномочия. Чаще всего такие люди получают эксклюзивные полномочия от своих руководителей, но они обычно не подкрепляются соответствующими официальными должностями, и потому, что это не всегда бывает возможно, и потому, что это создаст излишние проблемы для самих назначенцев – вместо решения текущих проблем им придется разбираться с новыми должностными обязанностями.

Основная проблема с такими людьми – что с ними делать по завершении основной работы, ради которой их продвигали. Поскольку их знания и умения существенно превышают их формальные полномочия, они создают массу проблем для всех. Есть несколько вариантов решения такой проблемы. Например, их на очень длительный срок (пять – десять, а то и больше) лет оставляют на некоторой должности, жестко ограничивая их возможности. Их способности и политические возможности, полученные ранее, позволяют им устроиться достаточно удобно, и если они не проявляют излишней активности, их часто не трогают. Но из политической командной жизни выкидывают.

Другой вариант работы с такими «персонажами»: их полностью выкидывают и из группировки, и с должности. Возврат таких людей крайне затруднен, поскольку на низкие должно-

сти они не пойдут, а все места «наверху», как понятно, заняты. Кроме того, если такие люди по каким-то причинам имеют связи с текущими «первыми» лицами во властных группировках, то все остальные члены этих группировок сделают все, чтобы они с «первыми» не встретились, поскольку это грозит их возвратом на чье-либо «теплое» место.

Есть еще один вариант: такого человека «готовят» на очень высокий пост, но ему самому об этом не говорят. Тогда те полномочия, которые он получает неофициально, – это проверка, и в том случае если он ее выдерживает, то получает официальные повышения. Если нет, то нет. В этом случае этот человек и становится «высочкой», поскольку назначение он так и не получил, а опыт сильно более «высокой» игры никуда не делся (даже если он не оправдал ожиданий).

Теоретик. Поскольку варианты «заморозить» или «выкинуть» встречаются намного чаще, чем «кандидат на высокий пост» (не у всякой группировки всегда есть под рукой свободный высокий пост), положение «высочки» представляет проблему не для команды, а для него самого. Каждый решает ее в меру собственных представлений о Власти, но в целом нужно понимать, что бывают ситуации, из которых не существует хорошего выхода.

Практик. *Вариант пятый. «Агрессоры».* Это достаточно специфический класс персонажей, которые активно воюют против своих сюзеренов, если те не отвечают их запросам. Вообще говоря, в силу уже понятной вам специфики Власти вассал очень редко может обыграть сюзерена, но это все же возможно, например в случае:

– если вассал является «высочкой», который имеет и связи, и опыт, сравнимый с опытом своего сюзерена;

– если сюзерен является «пассивным» и допускает неконтролируемый им самим «выход» своего вассала на более высоких сюзеренов группировки. Те, теоретически, не должны поощрять такую активность «низких» членов команды⁸⁹, но если те, в свою очередь, в состоянии сами адекватно влезать в сложные политические игры на таких высоких этажах команды и, например, могут предложить какой-то реальный ресурс напрямую, минуя своего сюзерена, то могут и получить «добро» на свои действия;

– если сам вассал является «гиперактивным» и имеет какой-то неожиданный ресурс. Например, это очень красивая молодая женщина (или мужчина в некоторых группах), или человек, имеющий неожиданные связи по родственной линии (например, его тетушка является известным врачом и лечит детей высокопоставленных чиновников).

Вот *такие* агрессоры крайне опасны, и с ними нужно держать «ухо остро», поскольку они могут знать и понимать много больше, чем можно понять по их формальной биографии. А излишняя агрессивность некоторых представителей такой группы проявляется не только в отношении сюзеренов, но и по отношению ко всем остальным членам команды.

Теоретик. Наличие небольшого числа «агрессоров» в команде даже полезно, поскольку помогает поддерживать настороженность у сюзеренов. А появление «суперагрессора», успешно прошедшего по головам и занявшего положение верховного сюзерена, может оказаться еще более полезным, поскольку под таким руководством властная группировка станет более эффективной. И те немногие, кто к тому времени останутся в команде, могут даже получить с этого выгоду. Здесь, как и везде в жизни, можно либо рискнуть и быстро выиграть, но, скорее всего, проиграть, а можно идти к цели постепенно и достичь ее с большей вероятностью. Путь агрессора – это путь высокого риска.

Практик. *Вариант шестой. «Маньяки».* Это люди, которые, получив высокую формальную должность, отождествляют себя с ней и начинают воспринимать свои обязанности как

⁸⁹ Мы возвращаемся к уже обсуждавшемуся вопросу: когда вассал может успешно предать своего сюзерена. Вот в этом самом случае: когда вышестоящий сюзерен недостаточно опытен, чтобы понимать – предавший раз предаст и второй. А уж если вся командная иерархия состоит из неопытных сюзеренов, то по их головам можно стремительно взлететь на вершину Власти!

некий «долг», претворяя в жизнь свои собственные фантазии. Иногда это получается успешно (кардинал Ришелье, который фактически руководил страной, впрочем, при полном одобрении Людовика XIII), иногда приводит к крайне острым конфликтам (Томас Беккет, архиепископ Кентерберийский при Генрихе II Английском, митрополит Филипп при Иване Грозном, патриарх Никон при Алексее Михайловиче и так далее). Это, разумеется, самые масштабные примеры, но такое бывает и на более низком уровне. Иметь дело с такими персонажами страшно трудно, поскольку они категорически отказываются обсуждать моменты, связанные с их «призванием». В некотором смысле это напоминает шизофрению или паранойю, хотя в других отношениях это могут быть вполне нормальные люди.

Теоретик. Фактически, у таких людей происходит отождествление Власти с Управлением, и они начинают фанатично заниматься не делами группировки, а делами подконтрольного учреждения. Для собственной команды «маньяка» такая ситуация – катастрофа, а вот для конкурирующих группировок – широкое поле для всевозможных интриг. Фанатики прямолинейны и потому хорошо управляемы.

Практик. *Вариант седьмой.* «Агрессоры-руководители». Это вариант, противоположный пятому. Сюзерены, которые в силу каких-то психологических причин начинают «истреблять» некоторых из своих вассалов. В подавляющем большинстве случаев такая политика имеет психологические причины (зависть к излишне успешному вассалу, страх, что он слишком быстро делает профессиональную карьеру, и так далее и тому подобное). Исключение: если вассал сам оказался агрессором. В любом случае, такая ситуация не идет на пользу сюзерену, поскольку демонстрирует его ошибки, либо прошлые (выбор не того вассала), либо текущие.

Приведу пример такого руководителя. Уже после приведенного выше случая, когда моим сюзереном стал Я., ко мне стал активно присматриваться первый заместитель Я., назовем его У. Человек крайне амбициозный, абсолютно беспринципный и готовый продать кого угодно. В некоторый момент он сделал мне крайне сомнительное предложение – оформить проект нормативного акта, прямо противоречащий указу и поручению президента, причем направленный на пользу конкретному олигарху, про которого все знали, что он платит У. Если бы я это сделал – стал бы заместителем министра и, возможно, получил бы и довольно большую взятку, но с точки зрения безопасности оказался бы в крайне тяжелом положении. Я попросил официальные (письменные) указания, после чего разговор закончился, и У. начал прилагать титанические усилия, чтобы выдвинуть меня из министерства. Именно в результате его активности я окончательно порвал с «либеральной» командой, а У. потом неоднократно «сдавал» и своих вассалов, и своего сюзерена и, в общем, стал фигурой почти легендарной в этом смысле. А из власти он ушел примерно одновременно со мной (и вместе со своим собственным сюзереном, которого он очень основательно подставлял).

Теоретик. Для властной группировки такие сюзерены представляют проблему, но мы уже убедились, что в реальной жизни всегда так – получая какой-то ресурс, вместе с ним получаешь и проблемы. Решение здесь то же, что и в других случаях: превратить недостаток в достоинство, например использовать такого сюзерена для поиска потенциальных предателей.

Практик. *Вариант восьмой.* «Внекомандные» члены группировки. Такие люди возникают в том случае, если их высокопоставленный сюзерен, обеспечивавший ресурсы всей группировке, неожиданно «выпадает» из команды (по возрасту, здоровью или в результате смерти). Теоретически его должен заменить один из его непосредственных вассалов, но если такая замена не была подготовлена – произвести ее невозможно. В результате вся группировка может оказаться вне игры.

Теоретик. Этот вариант мы уже рассматривали выше на примере советского Политбюро. Группа вассалов, оставшаяся без сюзерена, практически не имеет шансов сохраниться как единая команда. В результате на «рынке вассалов» появляются своего рода ронины, готовые при-

снять новому сюзеру. В принципе в интересах всей группировки (к которой принадлежал выбывший сюзер) как-то пристроить этих людей, чтобы они не унесли на сторону командные секреты; но найти им нового сюзера, способного гарантировать верность, не так-то просто, поэтому чаще всего ронины выводятся в запас. Как видите, хотя Власть и предусматривает пожизненную гарантию занятости, это гарантия до конца жизни *сюзера*, а не вассала.

Практик. Мы перечислили основные правила Власти, которые необходимо знать для вхождения во властную группировку и успешного роста от рядового вассала до преуспевающего сюзера. Однако на этом карьера настоящего человека Власти не заканчивается, а только *начинается*. В высших сферах Власти, куда приведут вас (при правильном использовании) уже полученные знания, все эти правила продолжают действовать; но к ним добавляются новые, о которых мы расскажем в следующей главе.

Глава 2. Арена со львами

Правила Власти для сюзеренов

*Неторопливо истина простая
В реке времен нащупывает брод:
Родство по крови образует стаю,
Родство по слову – создает народ.*

Александр Городницкий

Теоретик. Итак, сбылось то, о чем когда-то вы не смели даже мечтать. Вы – сюзерен сюзеренов, и вассал Большого Человека с самого верха. Годы борьбы за Власть привели вас к впечатляющему успеху – лишь 0,01 % населения может похвастаться столь высоким положением. В среднем городе-миллионнике вы вошли бы в число 100 человек, владеющих этим городом.

Читатель. Постойте, постойте! А не слишком ли быстрая карьера получается? Всего-навсего сюзерен сюзеренов, то есть сюзерен второго уровня – и уже хозяин целого города?

Теоретик. Давайте посчитаем. Вы ведь помните оценку из предыдущей главы? **Один процент** – такова доля людей Власти в общем населении средней страны. Ну а дальше вступает в силу властная арифметика. 1 % населения – это вообще *все* люди Власти, включая рядовых вассалов. Сюзеренов первого уровня (командующих лишь вассалами) среди них будет в десять раз меньше⁹⁰ – вот и получилось **0,1 %** населения. Сюзеренов второго уровня (командующих сюзеренами) – еще в десять раз меньше, **0,01 %**. Это всего 15 тысяч человек на всю Россию, и можете не сомневаться, каждый из них входит в состав *национальной* элиты. Сюзерены третьего уровня, командующие вассалами из национальной элиты, составляют уже *правлящую* элиту (одна-две тысячи человек на всю Россию⁹¹). Сюзерены следующих уровней, начиная с четвертого, – уже *государственные деятели*, ведущие непосредственную борьбу за Власть в масштабах всей страны. Их считанные десятки даже в больших странах⁹², и, как правило, обыденные представления о Власти связаны именно с этими людьми (или пуб личными фигурами их группировок).

Став сюзереном сюзеренов (сюзереном второго уровня), вы войдете в состав *национальной*, но не *правлящей* элиты. К моменту, когда вы на самом деле достигнете этого статуса, наша книга давно уже покроется пылью в вашей кладовке – вам станет не до нее, да и пользы от нее будет все меньше и меньше. Но пока вы еще располагаете свободным временем и интересом, мы попытаемся донести до вас вторую⁹³ часть нашей теории – правила игры для состоявшегося человека Власти.

⁹⁰ Количество вассалов, которых способен контролировать один сюзерен, сильно различается в зависимости от индивидуальных талантов, для кого-то и один человек много, а кто-то, как Александр Македонский, может знать в лицо и по имени всех солдат своей армии. Но для лучшей запоминаемости мы считаем, что в среднем один сюзерен контролирует десять вассалов.

⁹¹ В Палату лордов 65-миллионной Великобритании входит (на 2015 г.) 774 человека; конечно, не все из них являются людьми Власти, и не все люди Власти в Великобритании уже получили титул лорда, но среднюю численность правящей элиты это число вполне отражает.

⁹² Бруно Де Мескита в своем исследовании иранской ядерной программы анализировал публичные высказывания 60 наиболее «влиятельных» представителей иранской элиты.

⁹³ И конечно же самую важную.

Казалось бы, человеку, попавшему в столь избранное общество (15 тысяч на всю страну), получившему в ходе карьеры огромный политический опыт и столь же необъятные связи, можно расслабиться и перестать проводить в офисе 16 часов в сутки. Но на самом деле, только с этого момента у вас и возникают **настоящие проблемы**. Контролируемые вашей группировкой организации теперь порождают достаточно *лакомое* количество ресурсов, и на них постоянно будет покушаться кто-то из конкурентов. Ваш сюзерен, Большой Человек, входит в правящую элиту и вынужден (хочет он того или нет) участвовать в борьбе за *государственную* власть⁹⁴.

Практик. Говоря о Власти, я часто вспоминаю книгу «На арене со львами» американского писателя Тома Уикера. Сама книга рассказывает о том, что некий журналист едет на похороны вышедшего в тираж и спившегося американского политика и вспоминает, как вместе с ним проводил президентскую кампанию. А вот ее название отражает очень простую истину: иногда перед нами открываются двери, и дальше только от нас зависит, сделать шаг вперед или нет. Но в любом случае, независимо от выбора, двери вскоре закрываются. И если шаг не сделан, то об этом можно жалеть всю жизнь. А если сделан – то ты оказываешься на арене со львами.

Теоретик. Арена со львами – вот что ждет человека Власти, достигшего первого серьезного успеха. Спокойная жизнь, когда вы имели дело с обычными людьми, беспомощными в сравнении с вашей властной группировкой, навсегда остается в прошлом; отныне вашими конкурентами становятся безжалостные («ничего личного») и могущественные властные группировки. Все, что вы делали во Власти до сих пор, были игры в песочнице; теперь же вас окружают *профессионалы*.

«Номенклатуристки знают неписаное правило: только тот может удержать свой пост в номенклатуре, кто старается вырасти; тот, кто старается только удержать пост, потеряет его, так как будет вытеснен лезущим снизу. Для того же, чтобы действительно вырасти, надо приложить исключительные усилия.

Неудивительно, что в этой постоянной скачке с препятствиями номенклатуристки готовы использовать любые средства, только бы они обеспечивали успех. Ни в какой другой среде не видел я столько интриг, как в номенклатурной, и столько ханжества с целью представить интриганство „партийной принципиальностью“. Даже порядочные, симпатичные члены класса номенклатуры прибегают к этим интригам – иначе они лишатся своей принадлежности к номенклатуре, а это для каждого номенклатурищика – главная радость в жизни» [Восленский, 2005, с. 512].

На новом уровне Власти борьба за еще большую Власть становится насущной **необходимостью**. Если сегодня вы не провели на хорошую должность своего вассала – завтра ее занял конкурент; если сегодня вы не устранили наглого претендента на свое место – завтра вам, а вместе с вами и всей вашей команде дали пинка под зад.

Рассмотрим случившийся уже миллионы раз, но тем не менее повторяющийся снова и снова пример из корпоративной жизни. Генеральный директор Боб нанял талантливого менеджера Криса, и тот стал быстро продвигаться по служебной лестнице, пользуясь покровительством этого самого Боба, но не давая ему вассальной присяги⁹⁵. На предпоследнем этапе карьеры Крис вошел в совет директоров компании, и вот как Пфедфер описывает дальнейшее:

⁹⁴ Поражение в которой большую часть человеческой истории означало смерть.

⁹⁵ Поскольку вы уже знаете, что такое Власть, это может показаться вам странным. Но мы потому и написали книгу, что по правилам Власти играет лишь ничтожное меньшинство людей. Остальные, подобно Крису и Бобу, действуют наугад, путая Власть и Управление. Именно в этом заключается основная опасность назревающей революции XXI века. Противоборствующие в ней группировки будут слишком плохо организованы, чтобы одна из них одержала быструю и относительно бескровную победу. Все может закончиться бесконечной войной одинаково плохо организованных банд.

«Я уже предвидел следующий шаг, поэтому позвонил Бобу и сказал: „Крис метит на твое место“. Боб ответил, что его интересует только благо компании, он не станет унижаться до политических интриг и считает, что совет директоров видит честность и уровень компетенции и примет правильное решение.

Можно догадаться, чем кончилась эта история – Боба уволили, Крис занял пост генерального директора. Интересно, как проходила телеконференция, на которой совет директоров обсуждал это решение. Хотя многие соглашались, что Крис ведет себя неподобающим образом и это вредит компании, мало кто поддерживал Боба⁹⁶. Если сам он не был готов к борьбе, никто не собирался сразиться вместо него. Люди, принимающие участие в собственной казни, не дождутся особого сочувствия или поддержки» [Пффеффер, 2014, с. 238].

Вряд ли можно подобрать более доходчивый пример разницы между Властью («метит на твое место») и Управлением («интересует только благо компании»)...

Практик. А давайте я все-таки попробую! Есть одна хорошая книжка про Власть⁹⁷ (хотя она и написана человеком, во Власти ничего не понимавшим, но зато написана про настоящего гения Власти), и я хочу кое-что из нее процитировать:

«В первые дни моей работы я десятки раз в день хожу к Сталину докладывать ему полученные для Политбюро бумаги. Я очень быстро замечаю, что ни содержание, ни судьба этих бумаг совершенно его не интересуют. Когда я его спрашиваю, что надо делать по этому вопросу, он отвечает: „А что, по-вашему, надо делать?“ Я отвечаю – по-моему, то-то: внести на обсуждение Политбюро, или передать в какую-то комиссию ЦК, или считать вопрос недостаточно проработанным и согласованным и предложить ведомству его согласовать сначала с другими заинтересованными ведомствами и т. д. Сталин сейчас же соглашается: „Хорошо, так и сделайте“... В секретариате Сталина мне разъясняют, что Сталин никаких бумаг не читает и никакими делами не интересуется» [Бажанов, 1992, гл.4].

Хотите узнать, чем занимался Сталин вместо чтения и согласования бюрократических бумаг? Найдите книжку и прочитайте, там кое-что про это написано. Сталин, в отличие от управленца Бажанова, был выдающимся человеком Власти и работал **не с бумагами, а с людьми**. Поэтому он совершенно спокойно относился к тому, что Бажанов вместо него принимает решения государственной важности: **не эти** решения определяли, кто получит Власть, а кто ее потеряет! Вот так и ваш управленец Боб занимался Управлением, вместо того чтобы хоть немного подумать о Власти.

Теоретик. Увлечшись Управлением, Боб забыл про Власть, забыл, что он на арене со львами, и закономерно потерпел поражение. Мы надеемся, что наша книга поможет вам навсегда запомнить: Власть – это вечный бой, где нет места рассуждениям о «благо компании». Чтобы уцелеть среди других сюзеренов и пробиться на следующие уровни Власти, вам потребуются новые знания и умения, о которых мы постараемся рассказать на следующих страницах. И начать этот рассказ мы хотим с **главного врага** человека Власти, погубившего больше правителей, чем все конкуренты и заговорщики, вместе взятые: с **вас самих**.

1. Главный враг человека Власти

25 декабря 1989 года в городе Тырговиште, что в 70 километрах от Бухареста, был расстрелян президент Румынии Николае Чаушеску, правивший страной с 1965 года. Кто же расстрелял этого выдающегося человека, успешно удерживавшего власть предыдущие 24 года?

⁹⁶ Неудивительно, ведь он и пригласил этого «неподобающего» Криса.

⁹⁷ Бажанов Б. Воспоминания бывшего секретаря Сталина. СПб.: Всемирное слово, 1992.

Не кто иной, как его старый друг Виктор Стэнкулеску, в ночь с 16 на 17 декабря подавивший антиправительственные выступления в городе Тимишоаре. Неделю спустя Стэнкулеску оказался министром обороны нового революционного правительства и лично организовал расстрел своего сюзерена⁹⁸.

Как же получилось, что опытейший Чаушеску (24 года на высшем уровне власти, а до этого еще почти 30 лет в коммунистическом движении, от рядового активиста до члена Политбюро) не разглядел заговора буквально у себя под носом? Почему он не предпринял стандартных в подобных ситуациях действий – не выдал протестующим «козла отпущения», не объявил новый курс, не зачистил половину окружения? Что помешало этому выдающемуся⁹⁹ политику защитить свою власть, а вместе с ней и свою жизнь?

Чтобы ответить на этот вопрос, познакомимся с некоторыми обстоятельствами последних лет правления Чаушеску. В 70-е годы Румыния, обладавшая некоторыми запасами нефти¹⁰⁰, получила немалые выгоды от разразившегося энергетического кризиса; в страну хлынул поток нефтедолларов и западных кредитов¹⁰¹. Однако к началу 80-х выяснилось, что полученные кредиты потрачены, а отдавать их нечем – добываемой нефти недостаточно, а других конкурентоспособных на мировых рынках товаров страна не производит. Перед Чаушеску встал выбор: либо идти на политические уступки¹⁰², либо «затягивать пояса». Первый вариант для политика, уже 15 лет не признававшего над собой ничьей власти¹⁰³, был неприемлем, и Чаушеску взял курс на возврат западных кредитов. В стране была введена карточная система, все, что можно, отправлялось на экспорт, и в течение шести лет (!), с 1983 по 1989 год, небольшая Румыния полностью погасила более чем 10-миллиардный внешний долг.

За этот выдающийся внешний успех Чаушеску заплатил потерей популярности внутри страны. Разочарованные пустыми полками магазинов, скудным пайком по карточкам и жесткой экономией электричества¹⁰⁴, румыны начали называть свою страну «Чаусвенцим». Сама по себе потеря популярности не очень опасна для политика (всегда можно поднять ее обратно, было бы желание), но с середины 80-х к ней добавилось изменение международной обстановки: в СССР пришел к власти Горбачев и фактически начал демонтаж мировой социалистической системы. В замене неудобного Чаушеску на более послушного политика оказались заинтересованы и Вашингтон, и Москва; вот это было уже серьезной угрозой, и Чаушеску должен был на нее адекватно отреагировать. Но вот тут-то и проявил себя **настоящий враг**.

Вассалы Чаушеску (как, впрочем, и всех остальных монархов) непрестанно соревновались друг с другом в наилучшей лести своему сюзеру и постепенно сформировали в стране самый натуральный культ личности¹⁰⁵. Конечно, фальшивость их восхвалений была очевидна любому стороннему наблюдателю, но капля камень точит, и к середине 80-х постаревший Чаушеску *искренне* уверовал, что действительно является всенародно любимым отцом нации.

⁹⁸ Разумеется, обвинив его в преступлении, которое сам и совершил. За расстрел протестующих в Тимишоаре Стэнкулеску был осужден только в 2008 году.

⁹⁹ Действительно выдающемуся – попробуйте-ка сами продержаться у власти 24 года.

¹⁰⁰ Румынское нефтяное месторождение Плоешти в годы Второй мировой войны было главным источником нефти для всей гитлеровской Германии.

¹⁰¹ Выдававшихся в том числе и с политическими целями – переманить Румынию из социалистического лагеря в капиталистический.

¹⁰² Румынии предлагали полное списание долгов за выход из Варшавского договора и СЭВ.

¹⁰³ Хотя Румыния формально и принадлежала к социалистическому лагерю, Чаушеску проводил совершенно независимую политику, балансируя между СССР и Китаем; в частности, он резко осудил события 1968 года в Чехословакии.

¹⁰⁴ Дело дошло до запрета использования лампочек мощнее 15 ватт.

¹⁰⁵ Со всеми его стандартными проявлениями – повсеместными портретами вождя, изданием его полного собрания сочинений, постоянным новостным потоком о достижениях лидера, соревнование придворных литераторов за лучший титул: «Отец нации», «Гений Карпат», «Полноводный Дунай разума». Особо удались подхалимам книга «Посвящение», содержащая 664 страницы непрерывных похвал Чаушеску, и исторические изыскания, обосновывающие право Румынии являться правопреемницей Римской империи.

Подозрительность, в былые годы распространявшаяся на ближайших соратников¹⁰⁶, теперь переключилась на страх перед покушением¹⁰⁷ – ничего другого «герою из героев» бояться уже не приходилось. С этими убеждениями Чаушеску вступил в последний месяц своей жизни, и все его последующие решения, оказавшиеся самоубийственными, с его точки зрения, были единственно возможными.

20 ноября 1989 года открывается очередной съезд компартии Румынии, от которого ждут каких-то решений по улучшению жизни – долги ведь выплачены, пора и продуктам появиться на полках. Чаушеску отчитывается о небывалых успехах социализма и клянется идти и дальше тем же путем. 6 декабря Чаушеску встречается в Москве с Горбачевым и отвечает категорическим отказом на предложение провести реформы по образцу советских (никто не может ука- зывать Гению Карпат, что ему делать). 17 декабря Чаушеску собирает Политбюро для обсужде- ния только что подавленных волнений в Тимишоаре, министр обороны Василе Миля заявляет ему открытым текстом: «Нет такого в уставах, чтобы народная армия стреляла в народ». Но Чаушеску спокойно улетает с официальным визитом в Иран, ведь он считает, что бунт в Тими- шоаре подняли иностранные шпионы и хулиганы, а стрелять в них уставы разрешают. Вернув- шись, Чаушеску распоряжается собрать в Бухаресте грандиозный митинг в свою поддержку, будучи уверен, что народ только и ждет этого случая, чтобы продемонстрировать верность любимому вождю. Когда 21 декабря на митинге раздаются лозунги «Долой тирана!» и «Долой коммунизм!», Чаушеску впадает в прострацию: «Я дал им все, я дал им все, а они...» С этого момента он больше не боец, и дни его сочтены.

Как видите, Чаушеску действовал в полном соответствии со своими представлениями о ситуации и ни разу не отклонился от твердой и последовательной линии. Проблема заключа- лась в том, что эти представления *совершенно не соответствовали действительности*. Пребы- вание в иллюзорном мире, созданном для сюзерена придворными льстецами, погубило румын- ского президента, сделав его главным врагом самому себе.

Читатель. Понятно, что правителю целой страны трудно сохранить здравый рассудок. После 15 лет непрерывных восхвалений во что угодно поверишь. Но мы же говорим о сюзерене второго уровня, у которого в подчинении не больше сотни человек. Неужели и у него может развиться мания величия?

Теоретик. Давайте спустимся чуть ниже по лестнице Власти. 25 октября 2003 года в Новосибирске был арестован один из богатейших людей мира, владелец нефтяной компании ЮКОС Михаил Ходорковский. Вопреки расхожему мнению, что «богачам закон не писан», он был осужден на реальный срок и вышел на свободу лишь в 2013 году. К моменту его ареста большинству независимых наблюдателей было совершенно ясно, что против ЮКОСа ведется кампания на уничтожение, в которой задействованы (как и в случае с Чаушеску) заведомо превосходящие силы.

Первые признаки надвигающейся бури появились еще 19 февраля 2003 года, когда на встрече бизнесменов с Президентом России Ходорковский заявил о коррупции на высших уровнях власти и в ответ получил замечание: «А сами-то вы честно платите налоги?» Даже если бы президент задал такой вопрос из праздного любопытства, найти налоговые наруше- ния у упомянутых компаний стало бы делом чести для его подчиненных; однако дальнейшие события показали, что претензии к Ходорковскому носили куда более масштабный характер¹⁰⁸.

¹⁰⁶ В первые годы своего правления Чаушеску заменил все высшее руководство Румынии на своих ставленников, отдавая предпочтение родственникам.

¹⁰⁷ Эта фобия столь же типична для правителей, как и культ личности. Она включает в себя страх отравления (из-за чего для Чаушеску возили по всему миру проверенную пищу и даже постельное белье) и страх перед инфекциями (охранник Чаушеску всегда имел наготове флакон со спиртом и передавал боссу тампон для протирки рук после каждого рукопожатия; кстати, аналогичной фобией страдал и известный американский миллиардер Говард Хьюз).

¹⁰⁸ Существует масса публикаций о «заговоре олигархов», «продаже российской нефти Америке» и планах изменения

15 апреля 2003 года депутат Госдумы Юдин направил в Генпрокуратуру запрос о нарушениях ЮКОСом приватизационного законодательства и уклонениях от уплаты налогов его дочерними предприятиями. 19 июня по обвинению в организации убийств был задержан руководитель службы экономической безопасности ЮКОСа Алексей Пичугин, а 2 июля 2003 года, в рамках возбужденного по запросу Юдина уголовного дела, председатель совета директоров объединения «Менатеп»¹⁰⁹ Платон Лебедев. Два разных уголовных дела, реальные задержания высокопоставленных сотрудников (в стране, где до сих пор в ходу поговорка «у нас просто так не сажают») – что еще требовалось для осознания серьезности положения?

В аналогичных случаях в Древнем Риме сенаторы вскрывали себе вены и завещали все свое состояние действующему императору¹¹⁰. Победить в открытом столкновении сюзерена более высокого уровня невозможно¹¹¹, и если уж оно началось, нижестоящему сюзерену приходится выбирать между капитуляцией¹¹² и бегством. Что же сделал самый богатый российский миллиардер? Ни того ни другого. В августе 2003 года Ходорковский посетил США (где американские друзья прямо говорили ему: «Не вздумай возвращаться»), а в сентябре вернулся домой и отправился с лекциями о демократии по городам России. 25 октября лекции закончились тем, чем и должны были закончиться по всем законам Власти.

Вопрос «Почему Ходорковский не уехал?»¹¹³ долгое время был одной из главных загадок российской истории (в 2013 году ему на смену пришла другая загадка – «Почему Путин выпустил Ходорковского?»). Официальный ответ на этот вопрос¹¹⁴ звучит так: «Не мог бросить друга, Платона Лебедева, предполагал, что живу в демократической стране, и привык бороться до конца». Насколько полезно бороться с уголовными (и довольно тяжкими) обвинениями с помощью *лекций о демократии*, предлагаем вам оценить самостоятельно; а сами тем временем расскажем о другой версии рокового решения Ходорковского, куда лучше стыкующейся с теорией Власти. Она подробно изложена в книге известной пиарщицы Елены Токаревой «Кто подставил Ходорковского» (2006) и сводится к трем ключевым моментам.

Во-первых, Ходорковский действительно планировал захватить политическую власть (создал протопартию «Открытая Россия», заключил союз с премьер-министром Михаилом Касьяновым и руководителем Администрации Президента Александром Волошиным, готовил захват большинства в Думе). *«Юкосовские люди были настолько уверены, что вышли на финишную прямую захвата власти в стране, что уже планировали жизнь на десяток лет вперед»*, – вспоминает Токарева о тех временах.

Во-вторых, технология проникновения во Власть у ЮКОСа была чисто коммерческой: *«В 2001 году Ходорковский закрыл аналитическое управление, которым командовал отставной гэбэшник генерал Алексей Кондауров со словами: „Чего ты мне свои бумажки подсовы-*

государственного строя России с целью захвата власти Ходорковским посредством «скупленного парламента». Их проверка требует подробного анализа, выходящего за рамки нашей книги; мы можем лишь констатировать, что дыма без огня не бывает, и коль скоро такие версии были широко представлены публике (а значит, и Президенту), у Ходорковского имелись весьма могущественные противники.

¹⁰⁹ Исторически первой компании в империи Ходорковского.

¹¹⁰ Не потому, что были такими верными вассалами, а потому, что в этом случае их семьи сохраняли жизнь и свободу.

¹¹¹ Уточним: невозможно в обществах, где Власть устроена по монархическому принципу. При олигархическом устройстве Власти нижестоящий сюзерен может привлечь к себе в союзники других, более высокопоставленных сюзеренов, и тем самым защититься от необоснованных претензий. Но даже в этом случае ему придется попотеть, доказывая своим потенциальным защитникам свою правоту.

¹¹² Капитуляция в таких случаях возможна. В 2014 году другой олигарх, Владимир Евтушенков, оказался под домашним арестом по делу незаконного приобретения акций «Башнефти». После возврата акций государству (пусть и с немалым убытком для компании Евтушенкова, АФК «Система») дело было прекращено, а Евтушенков вернулся на свободу.

¹¹³ Что характерно, вопрос «Почему Ходорковский не капитулировал?» в России вообще никто не задавал; в нашем менталитете («русские не сдаются») капитуляция настолько позорное дело, что никому даже в голову не приходит. А между тем... но об этом позже.

¹¹⁴ Представленный, например, в книге Веры Челищевой «Заключенный № 1» (М.: Эксмо, 2011).

ваешь? Всех, кого надо, мы уже купили!“ (там же). Между тем разница между *купленными* людьми и настоящими *вассалами* группировки громадна и хорошо известна еще со времен сицилийской мафии: продажные полицейские могут помочь раз, и другой, и третий, но в случае опасности мгновенно перебегут на другую сторону. Представления о «выходе на финишную прямую» у Ходорковского (как и у другого столь же неудачливого олигарха, Березовского) основывались не на численности своих вассалов, а на количестве *купленных* людей (к числу которых, при желании, можно было отнести кого угодно¹¹⁵).

В-третьих, Ходорковский всерьез рассчитывал на помощь мирового финансового капитализма¹¹⁶, которому предлагал разнообразные лакомые проекты (продажу части ЮКОС-Сибнефть, 30-летний договор о поставке нефти в Китай, ядерное разоружение России). Вот что говорил еще один опальный олигарх, Сергей Пугачев, в своем интервью телеканалу «Дождь» (25.06.2015):

«Я сказал просто ему: „Миш, у тебя же есть деньги, все в порядке, может, тебе лучше на время уехать отсюда? Не горячиться? Как минимум оттуда ты можешь помочь своим людям, ты можешь разрешить эту ситуацию“. Но он выбрал то, что он выбрал. Я не скажу, что это был жест самопожертвования, он был абсолютно убежден, что с ним ничего не случится... он... сказал, что у него была встреча с американским президентом, и вообще нет шансов, что что-то произойдет».

Как видите, с точки зрения самого Ходорковского, ситуация 2003 года выглядела не как столкновение с вышестоящим сюзереном, а как завершающий этап *борьбы за власть с равными противниками*, причем на стороне Ходорковского в ней выступали и высшие чиновники российского правительства, и Ротшильды, и даже сам американский президент. Все карты на наших руках, вперед, к победе – так, и только так должен действовать человек Власти в ситуации *своего* превосходства. И все бы у Ходорковского получилось, *если бы не проклятая реальность*.

Читатель. Ну да, очень похоже на Чаушеску. Но про того целые книги издавали, а про Ходорковского только статьи, какой он крутой и талантливый. Хотя знакомство с Ротшильдом, встреча с американским президентом... было от чего крыше поехать.

Теоретик. Можете не сомневаться, было. Порой и одного подхалима достаточно, чтобы убедить человека в собственной гениальности, а в штате империи Ходорковского их числилось несколько сотен. Иллюзорный мир, в котором Ходорковский уже договорился с мировым правительством и планомерно шествовал к власти над Россией, был выстроен столь же любовно и качественно, как и иллюзорный мир Геня Карпат, хотя Ходорковский не был ни выдающимся политическим деятелем, ни даже сколько-нибудь значимым бизнесменом. В результате Ходорковский намного переоценил уровень собственной властной группировки и вступил в безнадежную борьбу, закономерно закончившуюся поражением.

Практик. Тут нужно понимать, что Ходорковский вообще не был политиком. Он рассматривал себя как управленца, который был поставлен владельцами, пусть и вопреки желанию «старых» сотрудников компании. То есть, если брать примеры, приведенные выше, считал себя аналогом Скалли, притом что Путин играл роль Джобса. И соответственно, проблема его была не только в том, что у него сыграла поддержанная «клакой» мания величия, но и то, что эта мания была построена на совершенно неадекватной модели мира. Это типовая ошибка для тех, кто сделал слишком быструю карьеру – они преувеличивают силу своих сюзеренов

¹¹⁵ Существуют свидетельства, что Ходорковский до последнего момента считал «своим» даже Владислава Суркова – только на том основании, что тот когда-то работал в «Менателе».

¹¹⁶ В частности, Ходорковский был лично знаком с одним из Ротшильдов, Джейкобом (р. 1936), и даже включил его в траст, распорядившись акциями ЮКОСа.

(которые у многих российских олигархов были за пределами страны) и склонны недооценивать своих соперников, карьера которых развивалась более медленно (как у Путина, например).

Теоретик. Горькая правда о Власти заключается в том, что точно такую же ошибку может допустить **любой** сюзерен, независимо от своего уровня. Сама природа Власти требует от своих людей большей склонности к риску¹¹⁷, некоторой «безбашенности» (опирающейся, конечно, на точный расчет). Когда раз за разом рискованные решения приводят к победам, любой человек начинает чувствовать себя баловнем судьбы: «Другим нельзя, а мне можно»¹¹⁸. Подобная трансформация людей во Власти не абстрактные теории, а научный факт, подтвержденный лабораторным экспериментом¹¹⁹. Обладание властью позволяет избавиться от множества мелких проблем, вызывающих стресс у обычного человека (страх перед увольнением, управление автомобилем, ненужные встречи). Благодаря этому «фоновый» уровень стресса у человека Власти заметно ниже, и он располагает большими ресурсами для конфронтационного поведения (обмана или агрессии). Постоянная практика «тренирует» человека Власти – то, что у обычного человека вызывает стресс¹²⁰, для него обычная рутинная работа. И это замечательно, но подобное притупление чувства опасности распространяется *на все риски* – в том числе и те, которыми нельзя пренебрегать!

Практик. А я еще раз повторю свою мысль. Поскольку сюзерены склонны в разговорах со своими вассалами преувеличивать свои возможности, вассалы часто преувеличивают потенциал сюзеренов. А поскольку реальной информации о той ситуации, в которой сюзерены действуют, им взять неоткуда, вассалы часто совершают ошибки, особенно при попытке сыграть собственную игру. Так, однажды я разговаривал с одним олигархом, который готовился к встрече с тогда еще недавно назначенным Путиным, и потому решил со мной посоветоваться. Я его честно послушал и сказал, что его позиция Путину будет неинтересна. Олигарх очень удивился, на что я его спросил, что он скажет, если у него будет 20-минутный ланч с Уорреном Баффетом. «Ну, – грустно сказал олигарх, – я ему неинтересен! У него миллиардов много больше, чем у меня!» – «Ну вот, – подытожил я, – а теперь подумай, сколько атомных ракет у Путина, а сколько у тебя». До этого разговора олигарх совершенно не представлял себе пропасти, разделявшей его и путинский уровни Власти.

Теоретик. Предрасположенность людей Власти к недооценке рисков и переоценке собственной значимости является их профессиональной чертой характера, без которой они и не смогли бы стать сюзеренами. Внешние проявления этой особенности выглядят настолько своеобразно, что заслужили в западной психиатрической литературе специальное название: **гиприс-синдром**. Придумал этот термин не кто иной, как *профессиональный английский политик*, министр иностранных дел Великобритании в 1977–1979 годах, а также нейропсихолог по образованию, лорд Дэвид Оуэн¹²¹. В ранних нулевых Оуэн заинтересовался профессиональными болезнями глав государств и правительств (его первая статья 2002 года называлась «Отравленные, слабоумные, депрессивные: больные люди во главе государств»). Однако быстро выяснилось, что психические расстройства у людей Власти совсем не такие, как у

¹¹⁷ Напомним в очередной раз, что Власть – это принудительное изъятие чужих ресурсов, которые мало кто отдает с удовольствием. Властвовать значит обижать людей и плодить врагов, в белых перчатках Власть не делается. Подобное занятие требует крепких нервов и спокойного отношения к рискам.

¹¹⁸ Те, у кого не получается, не пробиваются к вершинам Власти, поэтому наверху оказываются только «баловни судьбы». В статистике это называется «ошибкой выживших», если проводить опрос по телефону, есть ли у вас телефон, результат будет 100 %, точно таким же будет результат опроса «Везучий ли вы человек?» среди победителей лотерей.

¹¹⁹ См.: [Carney, 2011]. В экспериментах группы Даны Карни «облеченные властью» испытуемые демонстрировали меньший уровень кортизола (гормона стресса), чем контрольная группа.

¹²⁰ Классический пример: вы везете труп в багажнике, и вас останавливает полицейский. У обычного человека тут ноги подкосятся, а человек Власти улыбнется и поинтересуется, чем он может помочь.

¹²¹ По иронии судьбы, одновременно с изучением психического здоровья людей Власти (в 2002–2005 годах) лорд Оуэн занимал должность председателя совета директоров компании ЮКОС Интернешнл.

обычных людей, так что формулировки «слабоумие» и «депрессивность» вводят читателей в заблуждение.

Нужное слово Оуэн нашел у известного английского историка Яна Кершоу: первый том его биографии Гитлера назывался «Гитлер 1889–1936: Гибрис¹²²». **Гибрис** – патологическая зависимость от демонстрации своей власти и превосходства – вот что объединяло всех «больных» правителей! Статью 2006 года Оуэн называет уже «Гибрис и немезис у глав правительств», за ней следуют книга «Гибрис-синдром: Буш, Блэр и отравление властью» (2007) и статья «Гибрис-синдром: приобретаемое личностное расстройство» (2009). Психиатрическое описание этого синдрома следует хорошенько запомнить всем будущим (и уж тем более действующим) людям Власти:

«Гибрис-синдром представляет собой модель поведения человека, который: 1) воспринимает мир как сцену для самопрославления посредством использования власти, 2) предпочитает действия, ведущие к улучшению своего имиджа, 3) уделяет непропорциональное внимание к производимому на людей впечатлению, 4) демонстрирует мессианскую увлеченность и экзальтацию в публичных выступлениях, 5) отождествляет себя с нацией (организацией), 6) использует королевское „мы“ в разговорах, 7) демонстрирует гипертрофированную самоуверенность, 8) проявляет презрение ко всем окружающим, 9) готов отвечать только перед высшим судом (Истории или Бога), 10) уверен, что этот высший суд его оправдает, 11) теряет контакт с реальностью, 12) склонен к нетерпеливым, рискованным и импульсивным действиям, 13) позволяет своему чувству „правильности“ преодолевать любые возражения практической целесообразности, цены и расходов, 14) демонстрирует непонимание и пренебрежение к механизмам выработки рациональных решений... В диагностике гибрис-синдрома мы предполагаем, что три или более из 14 этих симптомов должны присутствовать, в том числе хотя бы один – из числа 5 специфических именно для гибрис-синдрома [выделены жирным шрифтом]» [Owen, 2011].

Оуэн изучил биографии 18 президентов США и 26 премьер-министров Великобритании с 1908 по 2008 год и обнаружил гибрис-синдром только у одного (!) президента США (Джорджа Буша-младшего) и у четырех английских премьер-министров (Ллойд-Джорджа, Чемберлена, Тэтчер и Блэра). Еще у шести президентов и трех премьер-министров были замечены отдельные симптомы гибриса. Столь скромные результаты были связаны с тем, что диагноз ставился главным образом на основе *публичного* поведения изучаемых политиков; один из критиков справедливо заметил по этому поводу: «Черчилль **не** страдал гибрис-синдромом?! Оуэн что, не читал ни одной его биографии?»¹²³

Обратите внимание, что гибрис-синдром даже в его психиатрическом описании в точности соответствует привычному всем образу **харизматического вождя**. Человек с гибрис-синдромом каждым своим словом, жестом и действием демонстрирует свое превосходство, свою принадлежность к высшей касте людей, неподвластных обычным законам, презирающих низменные материальные соображения. Такой человек всегда абсолютно уверен в том, что делает, и за счет этого способен увлечь за собой других людей. В критических ситуациях (когда лучше действовать неправильно, чем никак) он никогда не будет колебаться, и первым примет решение. Гибриссиндром – это набор качеств настоящего лидера, и если у

¹²² В оригинале «Hitler 1889–1936: Hubris». Греческое слово, соответствующее английскому Hubris, по-русски пишется и как «гибрис», и как «хюбрис», но первый вариант более распространен и приятнее на слух. А означает это слово «дерзость», «гордыня», «самонадеянность». Но на наш взгляд, правильнее читать его в гомеровском смысле: «полагание себя равным богам, за что следует неминуемое возмездие (немезис)».

¹²³ Аналогичные сомнения можно высказать и в отношении Франклина Рузвельта. В конце 30-х годов в США был популярен анекдот про психиатра, попавшего в рай. К нему тут же обратились ангелы с просьбой вылечить Бога, у которого развилась мания величия: Бог решил, что он – Рузвельт [Чернявский, 2012].

Вас он по каким-то причинам не сформируется сам по себе, Вам следует научиться его имитировать – людям это нравится.

Однако за все на свете приходится платить, и Власть – не исключение. Как только гибрис-синдром перестанет быть для вас средством укрепления собственной власти, и превратится в цель вашего существования, как только вы станете получать удовольствие не от **результатов** своих действий (рост числа вассалов, новые подконтрольные организации), а **от самих действий** (помыкать подчиненными, нести чушь на публику), гибрис-синдром станет вашим самым опасным врагом. С этого момента ваша жизнь окажется в руках вашей иллюзорной картины мира, где вы равны богам и действуете единственно правильным образом. Подобная самонадеянность неизбежно приведет к столкновению с более сильной группировкой, которое вы обязательно проиграете. Вслед за гибрисом к вам в гости пожалует и **немезис**.

Читатель. Кого боги хотят покарать, того лишают разума. Помню-помню. Но, может быть, это и не так плохо – всласть покуражиться, а потом отойти в сторонку и посмотреть, как за Власть дерутся другие?

Теоретик. Вы забыли, что дверь, через которую вы вошли на арену, захлопнулась за вашей спиной. Мы уже писали о том, что обладание настоящей Властью (которая как раз и начинается с уровня «сюзерен сюзеренов») является высшим наслаждением из всех доступных человеку (только с ее помощью можно пусть на какое-то время, но ощутить себя богом). Лишившись этого удовольствия, бывший человек Власти испытывает мучения, сравнимые по интенсивности разве что с героиновой ломкой.

Что значит для человека Власти лишиться своего положения, можно понять из истории Ника Бинкли, рассказанной Пфедфером. Сделав успешную карьеру и достигнув положения члена совета директоров Bank of America, Бинкли все-таки не вписался в высшую команду этого банка и вынужден был воспользоваться «золотым парашютом». Последствия этого ухода оказались для Бинкли шокирующими:

«...будучи руководителем высшего звена в крупной корпорации, человек окружен „игроками“, то есть людьми равновеликого статуса. Когда человек выходит из игры, он теряет эти связи, ибо большинству людей его общество интересно только до тех пор, пока он обладает властью и связями. Это ощущение, что ты больше не игрок или не член элитного клуба, воспринимается как потеря...

Ник Бинкли описал „властное похмелье“¹²⁴, которое имело как физиологические, так и психологические составляющие – он был буквально болен и испытывал проблемы со сном. Ему казалось, что отмена самого сильнодействующего наркотика не могла бы привести к ломке более сильной, чем он испытывал...» [Пфедфер, 2014, с. 200–201].

Людям, никогда не пробовавшим Власть на вкус, невозможно понять глубокой депрессии (доходящей до разных вариантов самоубийства), охватывающей высокопоставленных людей Власти после падения. Казалось бы, что такого – сбережения остались, профессиональная квалификация тоже, живи дальше и радуйся. Однако в такой жизни нет самого главного: нет ощущения себя человеком Власти, нет чувства, что все в мире идет так, как тебе хочется. Так что *на самом деле* отойти в сторонку и снова стать обычным человеком – невозможно; однажды испробовав Власть, вы вряд ли сможете стать счастливым обывателем.

Единственный способ и дальше оставаться счастливым заключается в том, чтобы **успешно сражаться** на арене со львами. Для этого вам придется одновременно и потакать своему гибрису (иначе как получить удовольствие от Власти?), и держать его под контролем (иначе ему на смену быстро придет немезис). Последнее не так-то просто сделать (когда все

¹²⁴ В русском переводе использовано слово «уход», полностью искажающее смысл фразы, поэтому эту часть текста мы даем по английскому оригиналу.

вокруг требуют от вас быть величественным и безрассудным); но, к счастью, в вашем окружении имеются люди, способные привести вас в чувство. Мы говорим о вашем сюзерене, непосредственно заинтересованном в вашем здравом рассудке, и о ваших конкурентах, организующих вам проблемы, а не восхваления. Лучшее средство для поддержания контакта с реальностью – чаще взаимодействовать с теми, кто сильнее вас (здесь как в шахматах, чтобы чему-то научиться, нужно играть с сильными соперниками и *проигрывать*). Вечный бой на арене со львами – не только постоянная угроза, но и единственный шанс на спасение.

Читатель. Звучит логично, но как-то абстрактно. Шахматы, или гладиаторские бои, или даже военные действия – там понятно, кто противник и как с ним сражаться. А как сражаются между собой властные группировки?

Теоретик. Вы наверняка слышали расхожую цитату из Клаузевица: «Война это продолжение политики другими средствами». В оригинале она звучит еще значительнее: «С прибавлением иных средств»; для Клаузевица война (в которой он хорошо разбирался) была высшей формой политики (в которой он разбирался значительно хуже). Но на наш взгляд, дело обстоит прямо противоположным образом: война – это *упрощение* политики, сведение ее к ограниченному набору средств, благодаря чему она и становится относительно понятной.

Настоящая политика (которая и представляет собой борьбу за власть между властными группировками) намного сложнее и военных действий, и даже публичной политики (которую принято анализировать в рамках политологии). Нет ничего удивительного в том, что вы пока не можете охватить ее одним взглядом. Короткий ответ на заданный вами вопрос существует – «Властные группировки перехватывают друг у друга контроль над ресурсами», – но сейчас он покажется вам столь же абстрактным и неясным, как слово «гибрис» несколькими страницами ранее. Ведь все на свете можно (при определенной наглости) назвать «ресурсами» и любую причастность к каким-то делам – «контролем».

Поэтому мы не будем забегать вперед, а продолжим планомерное знакомство с устройством высших уровней Власти. Вы уже знаете своего главного врага (гибрис), и в общих чертах представляете себе, как с ним бороться; теперь самое время познакомиться с вашими соседями по арене. Как уживаются между собой верховные сюзерены и всегда ли безопасно входить в их круг с привычками, приобретенными на низших уровнях Власти?

2. Монархия или олигархия?

Одинаковые методы, разные результаты

Теоретик. 8 ноября 1960 года демократ Джон Кеннеди победил¹²⁵ республиканского кандидата Ричарда Никсона и стал самым молодым президентом за всю историю США. На формально главные должности своего кабинета Кеннеди назначил политических тяжеловесов¹²⁶, однако все ключевые решения принимал самостоятельно, сформировав для этого команду своих персональных помощников¹²⁷. В нее входили выдающийся спичрайтер Теодор

¹²⁵ С незначительным перевесом по голосам (около 100 тысяч), но с подавляющим перевесом по выборщикам (303 к 219) благодаря победам в ключевых штатах.

¹²⁶ Таких, как республиканец Дуглас Диллон, ставший министром финансов, или директор фонда Рокфеллера Дин Раск, назначенный госсекретарем.

¹²⁷ Именно эту команду жена Кеннеди Жаклин назвала «Камелотом», подразумевая дух рыцарского Круглого стола. На деле, конечно, в Камелоте велась точно такая же подковерная борьба за власть, как и во всех прочих подобных местах, с поправкой на молодость (средний возраст 45 лет), а значит, и меньшую квалификацию собравшихся там игроков. Но это уже другая история.

Соренсен¹²⁸, придумавший прославившую Кеннеди фразу: «*Не спрашивай, что твоя страна сделала для тебя, спрашивай, что ты можешь сделать для своей страны*»; не менее выдающийся историк Артур Шлезингер¹²⁹, автор получившей Пулицеровскую премию книги о становлении американской демократии «Эпоха Джексона»¹³⁰; профессор Гарварда по госуправлению Макгрегор Банди и другие не менее именитые ученые.

Кеннеди хотел создать «команду мечты» – и добился своей цели. Впервые в истории США интеллектуалы заняли столь высокие посты в государственном управлении и получили возможность непосредственно влиять на принятие решений о судьбах Америки. Казалось, сбылась вековая мечта о «республике ученых», обществе, управляемом «мудрецами» (как прозвала советников Кеннеди американская пресса); успех столь блестящей команды представлялся гарантированным, и Соренсен уже обсуждал с Кеннеди будущую книгу, которую предполагалось написать о лучшем американском президенте по окончании его *второго* срока¹³¹. «Камелот» предоставил многим интеллектуалам лифт на высшие этажи Власти; кто же из них и *каким способом* сумел закрепиться на самом верху и войти в состав американской правящей элиты?

Читатель. Что-то я никого не припоминаю. По-моему, никто и не должен был закрепиться – интеллектуалы слишком много о себе думают, чтобы преуспеть во Власти.

Теоретик. И тем не менее такой человек нашелся. Им оказался политолог и дипломат Генри Киссинджер¹³², работавший в администрации Кеннеди «на полставки». К моменту, когда Кеннеди начал собирать свою команду мечты, Киссинджер уже заслужил репутацию эксперта своей книгой «Ядерное оружие и внешняя политика»¹³³ (1957) и как раз закончил вторую («Необходимость выбора», 1961), посвященную той же теме. Однако между славой ученого и самой скромной позицией во Власти лежит пропасть; преодолевать ее Киссинджер начал в 1958 году, познакомившись с Кеннеди через его спичрайтера Соренсена. Оценив потенциал Кеннеди, Киссинджер в 1960 году вступил в Демократическую партию¹³⁴ и попросил своего друга Шлезингера замолвить за себя словечко перед будущим президентом. В результате в феврале 1961 года Кеннеди лично принял Киссинджера в Белом доме и пригласил поработать консультантом у своего советника по национальной безопасности, Макгрегора Банди¹³⁵.

Формально Банди, занимавший должность декана в Гарварде, был выше по статусу, чем простой преподаватель¹³⁶ Киссинджер, и подобная подчиненность выглядела логичной.

¹²⁸ Теодор Соренсен (1928–2010) – американский юрист и писатель, получивший известность как спичрайтер Джона Кеннеди. Впоследствии участвовал во многих избирательных кампаниях кандидатов в президенты от демократической партии, включая Барака Обаму.

¹²⁹ Артур Шлезингер (1917–2007) – американский историк и писатель, дважды лауреат Пулицеровской премии.

¹³⁰ Эндрю Джексон (1767–1845) – седьмой президент США (1829–1837), основатель Демократической партии.

¹³¹ Разумеется, эти розовые мечты разбились вдребезги при первом же столкновении с реальностью. Чтобы успешно заниматься политикой, нужно разбираться в теории Власти, а не в истории, юриспруденции или литературе.

¹³² Генри Киссинджер (р. 1923) – американский ученый, дипломат и государственный деятель, сыгравший решающую роль в формировании американской внешней политики в 1970-е годы (окончание войны во Вьетнаме, партнерство с Китаем, примирение арабов с Израилем, политика разрядки в отношениях с СССР – вот лишь некоторые успешные проекты Киссинджера). Разумеется, за столь активную и самостоятельную деятельность его считали и главным врагом СССР, и советским шпионом. Наша реконструкция пути Киссинджера к власти основана на его биографии [Isaacson, 1992].

¹³³ В 1958 году было продано 70 тыс. экземпляров этой книги, в то время как уже 10 тыс. экземпляров считались (и до сих пор считаются) уровнем бестселлера.

¹³⁴ Чтобы оценить важность этого решения, нужно знать, что с середины 50-х годов Киссинджер тесно сотрудничал с республиканскими политиками в рамках рокфеллеровского Совета по международным отношениям и свою книгу о ядерном оружии написал как раз на основе одного из тамошних проектов. Так что переход в демократы был для Киссинджера сознательным и рискованным шагом на пути к Власти.

¹³⁵ Макгрегор Банди (1919–1996) – американский ученый и эксперт в области госуправления, советник по национальной безопасности в правительствах Кеннеди и Джонсона.

¹³⁶ В 1961 году Киссинджер работал в Гарварде в статусе «приглашенного» профессора, а статус полного получил лишь в 1962 году.

Однако Киссинджер метил куда выше, чем в вассалы перспективного правительственного консультанта; поэтому он принял нелегкое, но в данной ситуации вполне обоснованное решение¹³⁷ – действовать через голову своего начальника (не принося ему вассальной присяги). Вскоре для этого возникла отличная возможность; 7 апреля 1961 года лидер СССР Никита Хрущев объявил, что восточная часть Берлина¹³⁸ будет передана ГДР, и тем самым активизировал «берлинский кризис». Кеннеди нужно было как-то реагировать (воевать? сдаваться?), и он потребовал от своих консультантов обоснованных рекомендаций. Киссинджер ухватился за предоставившуюся возможность и в короткие сроки написал 32-страничный «Меморандум для президента», где изложил свое понимание ситуации: идти на уступки СССР нельзя, поскольку это приведет лишь к требованиям следующих уступок¹³⁹.

Меморандум лег на стол Кеннеди, но с сопроводительной запиской Банди, гласившей: «Этот план не оставляет Вам никакого выбора»¹⁴⁰, – что на языке Власти означало «Киссинджер уже все решил за Вас». Разумеется, Кеннеди это не понравилось, план Киссинджера не был принят, его отношения с Банди ухудшились¹⁴¹, и в октябре 1961 года ему пришлось выйти в отставку. Киссинджер приобрел бесценный опыт и связи, но на тот момент казалось, что как раз он, а не Банди или Шлезингер, навсегда покидает большую политику.

Читатель. А на самом деле оказалось наоборот? Я правильно понимаю, что после убийства Кеннеди¹⁴² вся его команда лишилась работы, а вот клеймо «вассал Кеннеди» сохранила? А Киссинджер успел вовремя покинуть тонущий корабль?

Теоретик. Судя по своей дальнейшей карьере, Киссинджер был способен сообразить, насколько опасно приносить Кеннеди вассальную присягу. Прекрасным примером «клеяма», о котором Вы говорили, служит дальнейшая биография Артура Шлезингера, долгие годы не оставлявшего надежду снова вернуться в коридоры власти. В 1964 году он покинул правительство (которое теперь возглавлял Линдон Джонсон, при Кеннеди практически не принимавший участия в делах); в 1966 году получил свою вторую Пулицеровскую премию за книгу «Тысяча дней: Джон Кеннеди в Белом доме»; в 1968 году участвовал в президентской кампании Роберта Кеннеди¹⁴³, а в 1980-м – в кампании еще одного из братьев Кеннеди, Эдварда. Однако участие в большой политике *за пределами* «клана Кеннеди» оказалось для Шлезингера невозможным.

А вот Киссинджер, сохранивший свободу рук, планомерно продолжал поиски подходов к верховной власти. Вернувшись к преподаванию в Гарварде, он продолжил публикацию статей, посвященных политике в эпоху ядерного оружия. Киссинджеру удалось нащупать решение основной проблемы «ядерного сдерживания»: ядерная война слишком сильное средство, чтобы пускать его в ход по небольшим вопросам, но как быть, если противник (СССР) требует решить эти вопросы в свою пользу? Каждый раз устраивать Карибский кризис? Плохой

¹³⁷ Дальнейшая карьера Банди говорит о том, что Киссинджер правильно рассчитал политические расклады: в 1966 году Банди ушел с государственной службы и до самой пенсии проработал директором фонда Форда, лишившись какого-либо влияния в правительственных кругах.

¹³⁸ Находившаяся по международным соглашениям под контролем советских войск, но не принадлежавшая в явном виде ни Западной, ни Восточной Германии.

¹³⁹ Что и подтвердилось уже в следующем году, в ходе Карибского кризиса. Киссинджер был прав, но правильность советов – не самое важное в политической карьере; нужно, чтобы вышестоящим сюзеренам еще и хотелось им следовать. Этому Киссинджеру еще предстояло научиться.

¹⁴⁰ См.: [Кемп, 2013, с. 330].

¹⁴¹ Дело дошло до открытого скандала – в ходе командировки в Израиль Киссинджер допустил на пресс-конференции резкие высказывания в адрес Пакистана, и Банди направил Киссинджеру телеграмму: «Если не заткнетесь, я вас уволю!» Вот прямо так и написал [Isaacson, 1992].

¹⁴² Напомним, что Кеннеди был убит 22 ноября 1963 года.

¹⁴³ Закончившейся убийством Роберта Кеннеди 5 июня 1968 года (справедливости ради надо заметить, что на момент убийства Кеннеди немного проигрывал своему основному конкуренту, Юджину Маккарти, а в итоге кандидатом от демократов и вовсе стал политический назначенец Линдона Джонсона Хуберт Хамфри).

совет (однажды Киссинджер его уже давал, и хорошо помнил, чем дело кончилось). Киссинджер придумал кое-что получше: *ограниченную ядерную войну*, войну *тактическим* ядерным оружием, применение которого не выходит за рамки отдельной территории и не приводит к всеобщей ядерной войне. Вот это уже можно было предлагать президентам: подумаешь, какие-то ядерные взрывы в Европе, Америку-то они не затронут!

Тем временем США потихоньку втягивались во вьетнамскую войну и с марта 1965 года перешли к полномасштабным операциям против Северного Вьетнама. Послом США в Южном Вьетнаме был в это время Генри Лодж, с которым Киссинджер познакомился в 1964 году на конференции Республиканской партии¹⁴⁴; столкнувшись с нарастающими проблемами, Лодж пригласил Киссинджера в качестве консультанта. На этот раз Киссинджер не упустил свой шанс и стал наращивать свое влияние в сфере вьетнамской проблемы (проверенными способами – статьями в ведущих журналах и бесчисленными личными переговорами). В июле 1967 года на очередной Пагуошской¹⁴⁵ конференции в Париже Киссинджер познакомился с героем французского Сопротивления Раймоном Обрак¹⁴⁶ и выяснил, что тот в годы войны был хорошо знаком с руководителем Северного Вьетнама Хо Ши Мином. У Киссинджера мгновенно возник план *закулисной* дипломатии, который он успешно претворил в жизнь, наладив переговорный канал с Хо Ши Мином через французских посредников. Вьетнамская война была в те годы главной головной болью любого американского правительства (прекратить – позор, вести дальше – разорение), и приобретенный Киссинджером ресурс был поистине бесценен.

Но как превратить этот ресурс в реальную власть, то есть официальную должность и серьезное влияние на президента? Киссинджер с блеском решил эту задачу, задействовав свое знакомство с Дином Раском, все еще остававшимся госсекретарем в правительстве Джонсона. Узнав о возможности прямых переговоров, Джонсон ухватился за шанс прекратить войну и направил Хо Ши Мину пакет мирных предложений. Все переговоры шли через Киссинджера, летавшего то в Париж, то в Вашингтон, подобно челноку в ткацком станке¹⁴⁷; президент Джонсон регулярно встречался с Киссинджером¹⁴⁸, обсуждая вьетнамские проблемы. Однако положение неформального советника президента, да еще по одному только вопросу, было совершенно неустойчиво¹⁴⁹; нужно было развивать успех.

Трезво оценив ценность имеющихся у него ресурсов (война во Вьетнаме продолжалась, ядерное противостояние с СССР тоже, экспертов по этим вопросам в мире практически не было), Киссинджер принял решение *выбрать себе подходящего президента*. В президентскую гонку 1968 года вступили несколько сильных кандидатов (Линдон Джонсон, в победе которого при прочих условиях не приходилось сомневаться, неожиданно отказался от дальнейшей борьбы) – Роберт Кеннеди, Хуберт Хамфри¹⁵⁰, Ричард Никсон и внезапно решивший стать президентом Нельсон Рокфеллер¹⁵¹. Что сделал в этих условиях Киссинджер? Он предложил свои услуги кандидатам, которых счел наиболее перспективными *для себя лично*:

¹⁴⁴ Киссинджер к этому времени снова поменял партийную принадлежность, а назначение республиканцев на должности в демократических кабинетах в те годы было обычной практикой.

¹⁴⁵ Пагуошское движение (названное по местечку в Канаде, где прошла первая конференция) – популярная в XX веке организация ученых, выступающих против использования ядерной энергии в военных целях.

¹⁴⁶ Раймон Обрак (1914–2012) – символ французского Сопротивления, был арестован гестапо, освобожден соратниками, вывезен в Лондон, после войны возглавил полицию в Марселе и жестоко преследовал всех, кого считал пособниками нацистов.

¹⁴⁷ Тогда у Киссинджера и возник термин «челночная дипломатия», ставший позднее его визитной карточкой.

¹⁴⁸ Впрочем, периодически называя его «Шлезингер» – для босса уровня Джонсона все эти эксперты были на одно лицо.

¹⁴⁹ Переговоры с Хо Ши Мином быстро зашли в тупик – вьетнамский лидер потребовал прекращения бомбардировок без каких-либо обязательств, что оказалось неприемлемо для администрации Джонсона.

¹⁵⁰ Хуберт Хамфри (1911–1978) – вице-президент США при Джонсоне, однофамилец упоминавшегося ранее Джорджа Хамфри (Хэмфри).

¹⁵¹ До 1968 года Нельсон Рокфеллер, один из представителей династии Рокфеллеров, ограничивался неформальным кон-

«В разгар президентских выборов 1968 года Генри Киссинджер связался по телефону с командой Ричарда Никсона... Киссинджер предлагал лагерю Никсона ценную конфиденциальную информацию по мирным переговорам во Вьетнаме... Люди Никсона с радостью приняли предложение.

Одновременно, однако, Киссинджер искал сближения и с кандидатом от демократов Хьюбертом Хамфри, предлагая ему свою помощь. Команда Хамфри хотела получать от него конфиденциальные сведения о Никсоне, и Киссинджер предоставлял их. „Видите ли, – говорил он людям Хамфри, – я всегда не мог терпеть Никсона”¹⁵²... В действительности он стремился к тому, что и получил в результате: гарантии высокого поста от обоих кандидатов» [Грин, 2006, с. 212].

На выборах 5 ноября 1968 года победил Никсон (с которым до этого момента Киссинджер встречался всего один раз), и уже 25 ноября назначил Киссинджера своим советником по национальной безопасности. Сторонники Рокфеллера (считавшие Киссинджера своим человеком) встретили это назначение взрывом негодования («предатель! проститутка!»), однако сам Нельсон Рокфеллер первым поздравил Киссинджера с назначением и даже подарил ему чек на 50 тыс. долларов, «на образование детей»¹⁵³.

Формально пост советника по национальной безопасности не относился к числу самых важных в государстве (это не вице-президент, не госсекретарь и не министр финансов), однако он позволял иметь доступ к президенту в любое время, и способствовал установлению партнерских отношений. Пользуясь двумя нехитрыми, но действенными приемами¹⁵⁴, Киссинджер очень быстро стал для Никсона незаменимым¹⁵⁵; биограф Киссинджера Айзексон сравнивал его с другими выдающимися «альтер эго» президентов США – полковником Хаузом (при Вильсоне) и советником Гопкинсом (при Рузвельте). В результате после победы Никсона на выборах 1972 года его администрация поменялись практически полностью – за исключением Киссинджера, который, сохранив пост советника по национальной безопасности, стал еще и государственным секретарем.

Политика отказа от вассальной присяги и выстраивания взаимовыгодных отношений («не доверяю, но нуждаюсь»¹⁵⁶) помогла Киссинджеру и в 1974 году, когда в результате уотергейтского скандала Никсон досрочно покинул пост президента...

тролем над республиканской партией и всеми ее кандидатами; по всей видимости, этот контроль стал ослабевать, что и привело к столь неудачному решению. Хотя Киссинджер и был знаком с Нельсоном Рокфеллером с 1955 года, он никогда не принадлежал к его ближнему кругу, и не приносил вассальной присяги.

¹⁵² Киссинджеру было чем подтвердить эти слова: в ходе республиканских праймериз он выступал на стороне Рокфеллера и много чего плохого сказал и написал про Никсона. Но мы помним один из законов Власти – «ничего личного». Мало ли что человек говорит и пишет; главное – какие ресурсы он приносит в группировку!

¹⁵³ Этот эпизод можно трактовать совершенно конспирологически: что Рокфеллер с самого начала делал ставку на Киссинджера, продвигая именно его (а не себя или Никсона) к рычагам государственного управления. Однако эта версия не выдерживает никакой критики: сферой влияния Киссинджера стала исключительно внешняя политика, а Нельсону Рокфеллеру требовалась вся полнота власти. Решение Рокфеллера объяснялось другими соображениями: Киссинджер оказался фигурой куда большего масштаба, чем выглядел в начале президентской кампании. С такими людьми (в условиях олигархического правления) выгоднее сохранять хорошие отношения, оставляющие возможность будущих союзов.

¹⁵⁴ Первый: прямая, грубая, наглая, непрерывная лесть [Кемп, «Берлин 1961»]. Второй: подготовка нескольких вариантов решений по каждому из интересующих начальство вопросов, из которых только одно лишено явных недостатков; скольконибудь разумный начальник его и выберет [Грин, 2006, с. 348].

¹⁵⁵ «Я не доверяю Генри, но он мне полезен» – так характеризовал Никсон Киссинджера перед его недоброжелателями в своей администрации [Isaacson, 1992].

¹⁵⁶ Всем известно, что Киссинджер последовательно придерживался этого подхода в своих внешнеполитических операциях (чего стоит, например, «принуждение к разрядке» СССР путем улучшения американско-китайских отношений – хотя СССР и не доверял США, но перед лицом союза США и Китая вынужден был пойти на уступки); а вот что точно так же он действовал и в собственных властных комбинациях, можно узнать лишь из его политической биографии.

Читатель. Да, кстати! Если Киссинджер был таким ловким политиком и одновременно самым близким советником Никсона, как же так вышло, что он не сумел спасти своего президента?

Теоретик. Можно подумать, что до этого Киссинджер только тем и занимался, что спасал президентов. Вспомните хотя бы судьбу Кеннеди! Киссинджер всегда придерживался реалистических взглядов на политику и никогда не мешал руководству совершать роковые ошибки. В случае Уотергейта Никсон, считавший себя «крутым парнем», никогда бы не согласился на частичное признание вины и выдачу толпе своих сторонников¹⁵⁷. Поэтому Киссинджер не стал возражать против плана «круговой обороны», едва не стоившего Никсону официального импичмента¹⁵⁸. К моменту, когда новый президент Джеральд Форд объявил об окончании «национального кошмара», в который превратился уотергейтский скандал, Киссинджер оказался единственным сотрудником никсоновской администрации, никак не замешанным в неблагоприятных делишках своего шефа (ведь он постоянно находился в разъездах по дипломатическим делам, защищая интересы Америки по всему миру). В результате Киссинджер сохранил не только пост госсекретаря в администрации Джеральда Форда, но и репутацию человека, *который может быть полезен*, для всей американской элиты.

Практик. Тут есть еще одна тонкость. Никсон, последний великий президент США, радикально изменил многие правила функционирования государственной машины США. Он заключил мир с Вьетнамом, он переманил на свою сторону Китай, в общем, из наемного менеджера стал превращаться в нечто большее. До него такое делал только Франклин Рузвельт, но это было во время жесточайшего кризиса и войны. В общем, сегодня можно уже смело сказать, что Никсон спас США в противостоянии с СССР, но в результате набрал такой вес, что стал для американской элиты еще опаснее СССР! В результате сложился элитный консенсус о необходимости его убрать – и не Киссинджеру было с ним спорить.

Теоретик. На протяжении восьми лет, с 1968 по 1976 год, Киссинджер фактически единолично руководил американской внешней политикой. Приняв мировую политику с холодной войной, войной во Вьетнаме и постоянной угрозой ядерного апокалипсиса, Киссинджер ушел в отставку в условиях разрядки, мира во Вьетнаме и советско-американского договора о контроле над ядерными вооружениями. Неплохой результат для интеллектуала, начинавшего свою карьеру простым преподавателем Гарварда!

Читатель. А что было дальше, после 1976 года? Кажется, Киссинджер совсем недавно приезжал в Москву, а ведь прошло уже почти 40 лет!

Теоретик. Визит Киссинджера в Россию в октябре 2013 года сопровождался комментариями прессы – «мы на пороге больших перемен, просто так Киссинджер никуда не ездит»¹⁵⁹. К этому моменту Генри Киссинджеру исполнилось 90 лет, и он 37 лет не занимал никаких официальных должностей в американских правительствах; тем не менее этого старичка пенсионера принял сам Президент России. Нетрудно догадаться, что Киссинджер и до наших дней сохранил обширные связи, позволяющие ему беспрепятственно проводить закулисные переговоры по самым острым вопросам международной политики. Как говорил сам Киссинджер в 1977 году: «*Я – фигура мирового значения*»; за восемь лет пребывания на второй по значимости должности первой по значимости страны мира он сформировал настолько разветвленную и масштабную *личную* группировку, что уже не нуждался в официальных званиях¹⁶⁰. Так что

¹⁵⁷ Вспоминаете гибрис-синдром, да? И правильно вспоминаете! Именно он помешал Никсону принять решение, диктуемое теорией Власти.

¹⁵⁸ Под угрозой отстранения от должности и тюремного заключения Никсон все же успел добровольно уйти в отставку, передав полномочия вице-президенту Форду, который тут же помиловал бывшего президента.

¹⁵⁹ Разумеется, события, случившиеся буквально через несколько месяцев после этого (Майдан-2, Крым, санкции), можно считать простым совпадением.

¹⁶⁰ Приведем пример того, как действовала эта группировка. В 1988 году Киссинджеру пришла в голову идея

когда Киссинджера называют в прессе «вестником Апокалипсиса», это не пустые слова: если столь пожилой и занятый человек **сам** приезжает на переговоры, то уж наверное не просто так!

Читатель. Да, интересная история; вот как, оказывается, делается мировая политика!

Теоретик. Нет, нет, про то, как делается мировая политика, у нас не было ни слова (да и откуда, мы же пишем про Власть, а не про дипломатию). Мы рассказали вам историю о карьере человека Власти, поднявшегося с самых низов (кто такой приглашенный профессор, пусть даже и Гарварда?) до уровня могущества, который мы даже представить себе не в состоянии (Киссинджер навязывал *свою* волю Никсону, Форду и Брежневу). А теперь попробуйте догадаться – зачем мы ее рассказали?

Читатель. Поскольку раздел называется «Монархия или олигархия», понятно, что вы рассказали про карьеру в условиях олигархии. Когда на самом веру несколько сюзеренов, можно бегать от одного к другому, не связывая себя обязательствами, а наращивая *собственные* ресурсы. Потому-то вы постоянно и подчеркивали, что Киссинджер никому не приносил вассальной присяги. Но тогда получается, что первое правило Власти не столь уж и обязательно? Можно достичь самых высот, вообще никому не присягая?!

Теоретик. Более того, в некоторых условиях это *единственный* способ добраться до этих самых высот. Речь идет о государствах, в которых высшая Власть организована *олигархически*, то есть принадлежит достаточно многочисленной группе сюзеренов одного (самого высокого) уровня, вступающих в постоянно меняющиеся коалиции. В этом случае достичь верховной Власти значит стать *одним из таких сюзеренов*, стать тем, с кем *договариваются*. Если вы уже присягнули кому-то из «высшей лиги», никто не станет рассматривать вас как самостоятельного игрока; единственный способ пробиться на самый верх – с самого начала выстраивать с людьми Власти партнерские, а не клиентские отношения.

Читатель. Так что ж вы мне голову морочили? Получается, что вассальная присяга не больно-то и нужна?

Теоретик. Если вы профессор Гарварда, обладаете талантами Киссинджера и живете в США середины прошлого века, то да, вы сможете обойтись без вассальной присяги. Но в большинстве случаев про нее можно сказать словами Жванецкого: «*Присягу можно и не приносить. Если вас не интересует результат*». Посмотрим, как сложилась карьера другого гениального ученого, обладавшего столь же выдающимся талантом располагать к себе сильных мира сего.

Абу Зейд Абдурахман **Ибн Хальдун** аль-Хадрами¹⁶¹ происходил из древнего рода, хорошо известного в XIV веке по всей территории Северной Африки (современные Марокко, Алжир и Тунис, плюс все еще удерживаемая арабами Андалусия в Испании). Прадед Ибн Хальдуна был хаджибом¹⁶² у правителя города Бужи¹⁶³, дед короткое время занимал ту же долж-

«Ялты-2» (пересмотра договоренностей с Советским Союзом относительно Восточной Европы, на основе обмена либерализации восточноевропейских стран на отказ от переманивания их в НАТО). Президентом США в этот момент стал Джордж Буш-старший, который в 1971–1973 годах работал послом США при ООН и с тех пор терпеть не мог Киссинджера (бывшего с подчиненными столь же грубым и надменным, сколь льстивым и внимательным с начальством). Тем не менее госсекретарь Джеймс Бейкер, знакомый с Киссинджером еще со времен никсоновской администрации, уговорил Буша, и Киссинджер отправился в Москву, где 18 января 1989 г. провел переговоры с Горбачевым [Isaacson, 1992] – с хорошо известными результатами. Обратите внимание, что мы приводим эту историю как пример власти Киссинджера, а не как эпизод из истории холодной войны!

¹⁶¹ Вошедший в историю как просто Ибн Хальдун (1332–1406), великий североафриканский историк и философ XIV века, совершивший помимо всего прочего одно из важнейших открытий в теории Власти. По его полному имени можно ознакомиться с арабской системой имен: отец Зейда Абдурахман, Потомок Хальдуна, происходящего из местности Хадрамаут (это на юго-западе Аравийского полуострова). Наш рассказ о карьере Ибн Хальдуна основывается на его биографии: [Epan, 1941], а русскоязычные имена действующих лиц и сопутствующие исторические события приводятся по книге: [Жюльен, 1961].

¹⁶² Хаджиб в мусульманском Средневековье – управляющий хозяйственными делами и дворцовой стражей, фактически второй человек в государстве после султана.

¹⁶³ Политическая география Северной Африки тех лет выглядела следующим образом. На ее западе располагалась территория династии Меринидов со столицей в городе Фес, в центре (современный Алжир) правила династия Абдальвадидов со

ность в Тунисе, и только отец отошел от политических дел, обнаружив склонность к литературе и философии. Благодаря ему Ибн Хальдун получил прекрасное образование (и познакомился с доброй половиной юристов и богословов Магриба¹⁶⁴), но, будучи самым младшим в семье, с детства мечтал о политической карьере. В 1349 году эпидемия Черной смерти, опустошившая Европу, пришла в Тунис; 18-летний Ибн Хальдун лишился родителей, а также всех своих учителей (кто не умер, тот эмигрировал – в обезлюдевшем Тунисе им больше нечего было делать). Положение семьи, главой которой теперь стал старший брат Ибн Хальдуна Мухаммед, значительно ухудшилось, и Ибн Хальдуну пришлось идти работать – на должность писца¹⁶⁵ при дворе тогдашнего правителя Туниса¹⁶⁶ Ибн Тафракина.

Разумеется, никаких карьерных перспектив эта должность не сулила, и Ибн Хальдун начал планировать переезд в Фес, столицу Меринидов, самый богатый город Северной Африки. Не прошло и двух лет, как для этого представился благоприятный случай. В 1352 году султан Константины (из династии Хафсидов) Абу Зияд вторгся на территорию Ибн Тафракина. По долгу службы Ибн Хальдун сопровождал армию своего правителя, но при первых же признаках намечающегося поражения благоразумно спасся бегством¹⁶⁷ и нашел убежище в городке Бискра¹⁶⁸, располагавшемся на самой границе пустыни. Тем временем в Фесе произошла смена власти: наследный принц **Абу Инан**, оставшийся в столице за главного, пока Абу-ль-Хасан захватывал все новые территории на востоке, объявил себя султаном и начал войну против собственного отца. В 1351 году Абу Инану удалось разбить армию Абу-ль-Хасана (бывший султан бежал в горы, где заболел и вскоре умер); вслед за этим Абу Инан вернулся к традиционному занятию меринидов – завоеванию окрестных земель. В 1352 году он захватил Тлемсен и оказался всего в 650 километрах от Ибн Хальдуна¹⁶⁹, так что тот смог реализовать свой план – появиться при дворе меринидского султана.

Визит Ибн Хальдуна в Тлемсен (несомненно, хорошо подготовленный его знакомыми учителями, у которых Ибн Хальдун был на хорошем счету еще с тунисских времен) прошел вполне успешно: молодой ученый¹⁷⁰ столь приглянулся султану, что тот немедленно назначил его в свиту своего хаджиба, Ибн Аби Амра, посланного в только что захваченный Бужи наводить там порядок. Друзья Ибн Хальдуна продолжали расхваливать его султану, и в 1354 году Абу Инан вызвал его в Фес, предоставив место в королевской академии и должность придворного писца. Прекрасный результат для ученого, но совершенно недостаточный для человека Власти: Ибн Хальдун мечил выше (по меньшей мере в министры) и счел свое положение бесперспективным для дальнейшей карьеры.

Нужно было искать другие варианты, и один из них, казалось, плыл прямо в руки. В тюрьме Феса содержался бывший правитель Бужи, **эмир Мухаммад**, захваченный Абу Инаном в ходе своей восточной кампании. Ибн Хальдун, ссылаясь на давние связи своей семьи с правителями хафсидской династии, предложил эмиру свою помощь: организовать побег и захват власти в Бужи в обмен на должность хаджиба. Эмир Мухаммад охотно согласился,

столицей в городе Тлемсен, а на востоке соперничали между собой три города – Бужи, Константина и Тунис, принадлежавшие династии Хафсидов. Разумеется, каждая династия охотно вторгалась на территорию соседей, но подобные завоевания оказывались недолговечными, поскольку местные кочевые племена поддерживали «своих».

¹⁶⁴ Другое название для Северной Африки – «страны, лежащие к Западу от Египта».

¹⁶⁵ Главной обязанностью которого было добавлять имя султана и восхваление Аллаху к каждому официальному документу. Ужасная скука для 18-летнего потомка хаджиров!

¹⁶⁶ Наместника меринидского султана Абу-ль-Хасана, незадолго до того завоевавшего традиционные владения Хафсидов.

¹⁶⁷ В дальнейшем такое поведение станет «визитной карточкой» Ибн Хальдуна; но обо всем по порядку.

¹⁶⁸ Судя по дальнейшим событиям, в этом городе Ибн Хальдун завел неплохие связи – его всегда были рады там видеть.

¹⁶⁹ От Феса до Тлемсена по прямой 350 километров, от Тлемсена до Бискры – 650, от Бискры до Туниса – 450 километров.

¹⁷⁰ В ту пору знание Корана, хадисов и каллиграфии уже означало ученого человека; настоящим ученым, конечно, Ибн Хальдун стал значительно позже, но об этом мы напишем во второй части.

однако Ибн Хальдун явно переоценил свои силы: заговор был раскрыт, и в 1357 году Ибн Хальдун оказался в тюрьме по совершенно справедливому обвинению в государственной измене.

Читатель. Не слишком-то впечатляющие результаты.

Теоретик. Если вы помните, Киссинджер тоже не с первого раза стал хаджибом... в смысле госсекретарем. Цыплят считают по осени, в делах Власти выгоднее рисковать и терпеть одно поражение за другим, чем ничего не делать. Окажись Абу Инан крепче здоровьем, карьера Ибн Хальдуна на этом бы и закончилась; но уже в 1357 году султан тяжело болел (на что, собственно, и рассчитывал Ибн Хальдун). К 1358 году его затянувшаяся болезнь так надоела придворным, что султана придушил в постели его же собственный министр (везир) Аль-Фодуди. Однако помимо Аль-Фодуди на власть претендовали и другие министры¹⁷¹; началась небольшая междоусобная война, в которой освобожденный из тюрьмы Ибн Хальдун принял самое деятельное участие. За трон боролись две группировки: везира Аль-Хассана, сразу же посадившего на трон своего ставленника, и сына Абу-ль-Хасана Абу Салима, высланного Абу Инаном в Андалусию и заручившегося там поддержкой христианского¹⁷² короля Кастилии Педро Жестокого.

Везир Аль-Хассан освободил Ибн Хальдуна из тюрьмы и сделал своим приближенным, очевидно рассчитывая на ответную верность; однако Ибн Хальдун предпочитал верности трезвый расчет соотношения сил. Справедливо расценив, что шансы **Абу Салима** предпочтительнее, он немедленно связался с его ближайшим другом Ибн Марзуком и предложил свои услуги по вербовке сторонников для Абу Салима. Заручившись поддержкой нескольких влиятельных людей, Ибн Хальдун покинул Фес и присоединился к Абу Салиму; на этот раз заговор удался, в 1359 году Абу Салим захватил трон и сделал Ибн Хальдуна своим министром. Нашему герою шел всего 27 год, и он был лишь в шаге от заветной цели – должности хаджиба самого могущественного государства Северной Африки.

Однако между Ибн Хальдуном и его мечтой стояло серьезное препятствие – тот самый Ибн Марзук, друг и соратник Абу Салима еще со времен андалусской ссылки. Он по праву занял пост первого министра и постепенно изолировал Ибн Хальдуна от милостей султана. Для успешной борьбы с ним Ибн Хальдуну требовалась высочайшая квалификация в дворцовых интригах, которой он не имел (да и никак не мог получить, ведь он постоянно перебегал от одного сюзерена к другому). В результате Ибн Марзук (основательно злоупотреблявший своей безграничной властью) был свергнут (уже в 1361 году) вместе со своим султаном, и не Ибн Хальдуном, а другим, куда более опытным царедворцем – **везиром Омаром**. Тот воспользовался услугами христианских наемников, захватил дворец, казнил Абу Салима и провозгласил новым султаном своего ставленника. Ибн Хальдун и в этот раз оказался на стороне победителей¹⁷³, однако это не принесло ему особых дивидендов: везир Омар сам стал хаджибом при подставном султанине, так что Ибн Хальдуну по-прежнему некуда было расти¹⁷⁴. Что же сделал наш герой, столкнувшись с очевидным тупиком своей карьеры? Попробуйте догадаться – в том, что мы Вам уже рассказали, достаточно подсказок!

Читатель. Да подсказка у Вас просто аршинными буквами написана. Что Киссинджер, что Ибн Хальдун только и умели, что искать себе более подходящего сюзерена!

¹⁷¹ Каждый из которых располагал одним, а то и несколькими «законными» наследниками престола – уж этого-то добра в мусульманских странах всегда хватало.

¹⁷² В XIV веке религиозный фанатизм не был столь популярен, как в наши дни.

¹⁷³ Он знал везира Омара еще со времен Абу Инана и сохранил свой министерский пост, получив прибавку к жалованью; можно предположить, что заговор Омара не был тайной для Ибн Хальдуна. Так, заговор за заговором у Ибн Хальдуна начала складываться репутация «мусульманского Макиавелли».

¹⁷⁴ Для реальной карьеры Ибн Хальдуну надо было сохранить верность предыдущему султану, разоблачить заговор своего друга Омара, да еще суметь при этом очернить Ибн Марзука... но как раз этого Ибн Хальдун никогда и не умел.

Теоретик. Верно! Не прошло и года, как Ибн Хальдун стал просить у Омара разрешения на эмиграцию. Сначала он собирался вернуться в Тунис, но получил отказ: в 1359 году власть в Тлемсене вернул себе наследник Абдальвадидов Абу Хамму, и Омар опасался, что Ибн Хальдун примкнет к этому опасному противнику. Тогда Ибн Хальдун вспомнил о своем друге, философе и историке Ибн аль-Хатибе¹⁷⁵, с которым познакомился в годы правления Абу Салима. Ибн аль-Хатиб был соратником Мухаммада V, эмира Гранады, который недавно вернул себе трон; быть может, он поможет обосноваться на новом месте? Против заморской Гранады везир Омар не возражал, и в 1362 году Ибн Хатиб прибыл ко двору **Мухаммада V**.

Читатель. Интересно, а на что он рассчитывал? Ведь у Мухаммада V наверняка уже был свой хаджиб, а во внутренних интригах Ибн Хальдун был совершенно беспомощен!

Теоретик. Возможно, Ибн Хальдун надеялся, что рано или поздно очередной конкурент просто помрет, как это случилось с Абу Инаном. Успех приходит к тому, кто пробует, а не к тому, кто жалуется. Так что в 1362 году Ибн Хальдун прибыл в Гранаду, был торжественно встречен во дворце и назначен личным советником Мухаммада V. В следующем году Ибн Хальдун отправился полномочным послом к Педро Жестокому для заключения договора о дружбе и сотрудничестве и успешно завершил эту миссию, получив в награду небольшое имение. Однако дальше произошло то же самое, что и во всех предыдущих случаях: Ибн Хальдун понял, что его карьера достигла вершины, разочаровался в дальнейших перспективах, столкнулся с ответным охлаждением чувств Мухаммада V – и начал мечтать о следующем переезде.

На его беду¹⁷⁶, в это же самое время старый знакомый Ибн Хальдуна, эмир Мухаммад, давно уже выпущенный из фесской тюрьмы (там и без него проблем хватало), собрал своих сторонников и захватил власть в Бужи. Помня о данном семь лет назад обещании, эмир направил Ибн Хальдуну письмо с приглашением прибыть в Бужи и занять должность хаджиба. Серьезность намерений эмира подтвердил в другом письме брат Ибн Хальдуна, Яхья, сообщив, что уже получил должность министра. Разумеется, Ибн Хальдун тут же сорвался с места и в начале 1364 года прибыл в Бужи, чтобы воплотить в жизнь мечту всей своей жизни: стать хаджибом.

Если бы мы писали авантюрный роман, тут его и следовало бы закончить: герой достигает пика карьеры, подобно д'Артаньяну, получившему наконец маршальский жезл, и погибает счастливым. Однако реальная жизнь куда интереснее авантурных романов, и для Ибн Хальдуна она еще только начиналась¹⁷⁷. Не прошло и года, как эмир соседней Константины, **Абу-ль-Аббас**, напал на Бужи, разбил войска эмира Мухаммада и убил его самого. По своему обыкновению Ибн Хальдун тут же преподнес победителю ключи от города и заверил Абу-ль-Аббаса в готовности служить ему верой и правдой – на должности наместника Бужи.

Однако Абу-ль-Аббас был наслышан о предыдущих похождениях Ибн Хальдуна и не горел желанием приближать к себе столь непостоянного вассала. Не уловив в голосе нового султана должного восхищения, Ибн Хальдун немедленно – уж в этом-то он не знал себе равных! – бежал из Бужи, оставив на произвол судьбы все свое имущество и даже не предупредив собственного брата (который тут же был арестован).

Укрывшись в Биксре¹⁷⁸, Ибн Хальдун получил возможность хорошенько обдумывать свою карьеру, увенчавшуюся как блестящим успехом, так и столь же горьким поражением.

¹⁷⁵ Ибн аль-Хатиб (1313–1374) – арабский ученый, философ и государственный деятель, придворный эмира Гранады Мухаммада V, написавший среди прочих книг биографию Ибн Хальдуна.

¹⁷⁶ Почему беду, станет ясно буквально через страницу.

¹⁷⁷ Он прожил еще 52 года, успев за это время полностью поменять образ жизни и наконец всерьез заняться историей и философией, которые и были его истинным призванием.

¹⁷⁸ Как вы, наверное, заметили, с этой Биксры, как и с Дона, выдачи не было; а все потому, что территория вокруг Биксры принадлежала кочевому племени дававида, периодически поддерживавшему того или иного султана, но сохранявшего полную независимость. Ибн Хальдун был в хороших отношениях с вождями этого племени и пользовался на его территории не только неприкосновенностью, но и немалым авторитетом.

Можно предположить, что годичное пребывание в должности хаджиба оставило у него не самые приятные воспоминания: в мечтах оно выглядело куда притягательнее.

А между тем жизнь в Северной Африке шла своим чередом. В 1366 году султан Тлемсена Абу Хамму (тот самый, из-за которого везир Омар не хотел отпускать Ибн Хальдуна в Тунис) решил захватить Бужи и для этой цели привлечь на свою сторону кочевые племена, с которыми нашел общий язык Ибн Хальдун. Не откладывая дела в долгий ящик, Абу Хамму прислал Ибн Хальдуну приглашение стать своим хаджибом¹⁷⁹, собрать войско и присоединиться к военной кампании. Можно только гадать, какие мысли крутились в голове Ибн Хальдуна, когда он обдумывал полученное письмо, но впервые за всю свою карьеру он ответил на столь заманчивое предложение пусть и осторожным, но отказом. Скорее всего, к этому времени Ибн Хальдун уже понял, что *удержать* за собой даже самую высокую должность он все равно не сумеет¹⁸⁰. Теперь его политические амбиции сводились к другой, более скромной задаче: выжить среди постоянно враждовавших друг с другом и требовавших службы правителей.

Для ее решения Ибн Хальдуну потребовалось еще восемь долгих лет. Он отказался от должности хаджиба (предложив Абу Хамму кандидатуру своего брата, которого как раз выпустил их тюрьмы Абу-ль-Аббас), но согласился вести агитацию среди племен. Как и опасался Ибн Хальдун, военная кампания Абу Хамму оказалась неудачной, его войска (несмотря на помощь кочевников) были разбиты, и султан вернулся в Тлемсен, умерив свой воинственный пыл. Ибн Хальдун получил несколько лет передышки, после чего его ждало новое испытание. В 1367 году правивший в Фесе везир Омар был убит своим очередным ставленником, султаном **Абд аль-Азизом**. Едва укрепив свою власть, молодой султан тут же принялся расширять свои владения; к 1370 году он восстановил свою власть над всем Марокко, и сразу же вторгся на территорию Абу Хамму.

По несчастливой случайности, Ибн Хальдун в этот момент находился в гостях у Абу Хамму в Тлемсене; войска Абд аль-Азиза перекрыли дорогу на Бискру, и со дня на день готовились занять столицу. Не сговариваясь, Абу Хамму и Ибн Хальдун решили бежать – первый в городок Заб в пустыне, второй – в порт Ханин, – чтобы сесть на корабль и уплыть в безопасную Андалусию. Какой была репутация Ибн Хальдуна к этому моменту, можно понять из действий Абд аль-Азиза: тот немедленно направил большой отряд **в Ханин**, с целью перехватить Ибн Хальдуна как более опасного из двух противников. Ибн Хальдун был схвачен и доставлен в лагерь Абд аль-Азиза, и ему пришлось в очередной раз проявить свои дипломатические способности. Страстная речь Ибн Хальдуна о разногласиях с везиром Омаром, о счастье служить настоящему меринидскому султану (Абд аль-Азизу), о готовности помочь в захвате Бужи и о том, что кочевые племена только и мечтают, что перейти на правильную сторону, возымела действие: Абд аль-Азиз принял Ибн Хальдуна на службу и поручил ему привычное дело – агитацию среди племен.

Читатель. Ну сколько же можно? Даже мне уже надоело, представляю, как все это достало самого Ибн Хальдуна!

Теоретик. Как видите, частая смена сюзеренов имеет свои отрицательные стороны. К несчастью для Ибн Хальдуна, Абд аль-Азиз не смог полностью разгромить Абу Хамму. Боевые действия продолжались с переменным успехом до 1372 года, когда Абд аль-Азиз неожиданно умер от лихорадки. Переживший своего соперника Абу Хамму триумфально вернулся в

¹⁷⁹ Мы понимаем, что вся эта история все больше становится похожа на сказку из «Тысячи и одной ночи», но таковы уж были реалии тогдашней Северной Африки. Постоянные войны и смены правителей сопровождались значительными потерями среди образованных людей, и найти себе толкового хаджиба было не так-то просто. А если учесть хорошие отношения Ибн Хальдуна с племенем даваида, то он и вовсе оказывался нарасхват.

¹⁸⁰ В своем дневнике Ибн Хальдун регулярно сетует на «интриги врагов», демонстрируя тем самым совершенно неприемлемую для придворного беспомощность перед нормальной конкуренцией вассалов. К счастью для себя, Ибн Хальдун оказался достаточно умен, чтобы вовремя прекратить попытки бороться за Власть, не умея этого делать.

Тлемсен, а Ибн Хальдуну пришлось в очередной раз спасаться бегством. На этот раз ему пришлось совсем туго – на караван напали разбойники, и в Фес Ибн Хальдун прибыл практически нищим. Его услуги последних лет еще ценили при дворе, и Ибн Хальдун получил скромную должность, однако не прошло и двух лет (вот ведь интересная была жизнь у людей), как власть в Фесе опять поменялась. На этот раз активность проявил султан Гранады Мухаммад V, направивший в 1374 году в Фес целую армию и посадивший на трон своего ставленника¹⁸¹. Ибн Хальдун оказался во власти своего бывшего сюзерена, прекрасно помнившего предательство десятилетней давности. В попытке выпросить у Мухаммада V какую-нибудь должность Ибн Хальдун даже совершил путешествие в Гранаду, но безуспешно: ему было предписано покинуть владения султана.

Вернувшись на африканскую землю, Ибн Хальдун пришел к **закономерному итогу** своей 18-летней карьеры. Андалусия и Марокко находились под властью Мухаммада V, которого Ибн Хальдун предал в 1364 году, в Алжире правил Абу Хамму, которого Ибн Хальдун предал в 1370, в Тунисе власть по-прежнему принадлежала Абу-ль-Аббасу, раскусившему Ибн Хальдуна еще в 1364-м. При всей своей виртуозности в смене сюзеренов Ибн Хальдун остался у разбитого корыта: новых сюзеренов больше не было, а старые не желали иметь с ним никакого дела.

Читатель. Да уж, поучительная история. Как же Ибн Хальдун выкрутился? Ведь он прожил еще больше 30 лет?

Теоретик. Выкрутился Ибн Хальдун не менее поучительно: он задействовал *новые* ресурсы. Поскольку его талант убеждения и громкое имя перестали работать, Ибн Хальдун обратился к родственным связям. Вы помните, как он рекомендовал Абу Хамму своего брата? Этот брат, Яхья, сохранил верность своему сюзерену, а потому и должность министра, и теперь смог заступиться за Ибн Хальдуна.хлопотами брата Ибн Хальдун получил прощение Абу Хамму и поселился в глухом городишке, где наконец и занялся литературными трудами. Ну а когда четыре года спустя из-под его пера вышла наконец «Мукаддима»¹⁸², для Ибн Хальдуна началась совсем другая жизнь – не государственного деятеля, а повсеместно признанного мудреца, историка и философа.

Практик. С точки зрения Ибн Хальдуна, это, может быть, и было поражением. А может быть – и нет. Дело в том, что непрерывная борьба за власть *тоже* довольно скучна, и если жажда власти заполняет человека власти не полностью, то он пытается найти какие-то новые ниши. А вот *процесс* борьбы за власть отнимает все время человека, без остатка. И если в этот момент что-то происходит (у меня, например, этим «чем-то» стал фактический отказ моего тогдашнего сюзерена от нового, крайне высокого назначения, что было воспринято его собственным сюзереном, Ельциным, как предательство, со всеми вытекающими последствиями), то такие люди подчас, *пережив* период «ломки», о которой мы уже писали, начинают вести новую жизнь, подчас намного более интересную! Наиболее ярко это проявилось в истории про Диоклетиана, который на предложение вернуться во власть, императором Рима, ответил посланникам, что ему куда интереснее выращивать капусту. Так что не исключено, что, проиграв в политической борьбе, Ибн Хальдун стал куда более счастливым человеком.

Теоретик. Закончим на этом затянувшуюся историю величайшего предателя¹⁸³, вовремя сменившего специальность, и вернемся на нашу арену со львами. Чему учат нас две столь похожие по форме (18 лет, много могущественных сюзеренов, отсутствие присяги) и столь непохожие по результатам (один из властелинов мира – жалкий изгнанник) карьеры?

¹⁸¹ Которого, как и хафсидского правителя, захватившего Бужи, звали Абу-ль-Аббас; но поскольку в нашей истории он не играет никакой роли, мы не станем запутывать читателя лишними подробностями.

¹⁸² Главная книга Ибн Хальдуна, о которой мы подробно расскажем во второй части.

¹⁸³ Как мы уже писали, имя Ибн Хальдуна стало в арабской традиции столь же нарицательным, как имя Макиавелли – в европейской.

Читатель. Смотри чему нужно научиться. Пока что я вижу, что не хватавший звезд с неба, но сохранявший верность сюзеренам Яхья в конечном счете сделал лучшую карьеру, чем его гениальный братец. Получается, что во Власти нет никаких жестких правил – иногда присяга вредит карьере, а иногда без нее не обойтись.

Теоретик. Если во Власти не было бы никаких правил, зачем бы мы стали развивать ее теорию и писать толстую книгу? Приведенные примеры учат нас совсем другому: что правила работают (Ибн Хальдун потерпел поражение), но не всегда и везде, а только в тех ситуациях, для которых придуманы. Мы начинали нашу книгу с описания *монархического* устройства Власти (феодальной пирамиды, «вассал моего вассала – не мой вассал»), в котором вассальная верность – альфа и омега любой карьеры. На низовом уровне, с которым вы могли непосредственно сталкиваться и до прочтения нашей книги, Власть именно так и устроена – там слишком мало ресурсов, чтобы кормить олигархию. Но как только мы добрались до высшей лиги, скрывать от вас существование другого способа организации Власти стало уже невозможно.

Чем отличались друг от друга карьеры Киссинджера и Ибн Хальдуна? Они оба были талантливыми учеными, гениальными дипломатами и исключительными эгоистами, ни в грош не ставившими своих сюзеренов. Но один добился выдающегося успеха, другой же упал на самое дно и выжил лишь благодаря заступничеству брата. Отличие заключается не в образе действий наших героев, а в том, *в каких условиях* им приходилось действовать. Американские политики, среди которых Киссинджер делал свою карьеру, сильно отличались по своим нравам и поведению от мусульманских правителей Северной Африки. Чтобы успешно играть в высшей лиге Власти, нужно хорошо разбираться в устройствах различных типов Власти и безошибочно определять, с каким из них вам приходится иметь дело.

Читатель. А сколько их всего, этих типов? Судя по заголовку, только два, но вы так говорите, как будто их много больше!

Практик. На самом деле типов власти **три**. Первый – **экономический**. Он самый сложный, гибкий, разнообразный; отношения между людьми в нем носят краткосрочный характер – нанялся, поработал, уволился. Экономическая власть не требует от подчиненного каких-то особых качеств; должностная инструкция плюс контроль позволяют добиться результатов практически от любого. Но как мы уже убедились в предыдущей главе, экономические отношения **слабее** феодальных: никакие должностные инструкции не могут помешать человеку Власти.

Вот почему над любой экономикой всегда главенствует политика. Выше экономического стоит второй тип власти – **феодальный**, основанный на отношениях личной преданности. Он значительно проще, примитивнее и благодаря этому надежнее. Экономическая и феодальная власть соотносятся примерно как бизнес и государство: государство устанавливает правила, бизнес постоянно выходит за их рамки¹⁸⁴. Но это и нормально, а вот когда в условиях кризиса государство начинает само управлять экономикой¹⁸⁵, оно резко снижает ее эффективность из-за упрощения всех процессов. Управляемая система не может быть сложнее управляющей, экономика это как птица в руке, слишком сильно сжал – задушил.

Читатель. Но как тогда вообще функционируют современные экономики? Если только начнешь ими управлять – и сразу задушил?!

Практик. А вот это одна из важнейших тайн власти! На самом деле, правительства *вообще не управляют экономикой*, она развивается достаточно самостоятельно. Даже в СССР, с его плановой экономикой, были нужны грамотные управленцы, которые преодолевали проблемы ограниченных возможностей «командной» (то есть, как мы теперь понимаем, феодаль-

¹⁸⁴ Именно по этой причине бизнесменам не место в госуправлении: они слишком часто меняют правила. В США, кстати, власть так устроена, чтобы некоторым бизнесменам можно было правила немножко нарушать, именно из-за этого они более эффективны, чем другие страны.

¹⁸⁵ Или же властная группировка переходит к «ручному управлению» источниками своих доходов.

ной по построению) экономики. Про экономику капиталистическую мы даже не говорим – тут правительство может только немножко варьировать внешние правила, в рамках которых функционирует экономика. Но как только начинается кризис и элита требует исправить ситуацию, правительство усиливает свою активность, что в результате часто ситуацию портит.

Кстати, либеральный принцип о том, что правительства не должны вмешиваться в реальную экономику, именно отсюда и вырос – из базового принципа, что управляемая система не может быть сложнее управляющей. А потому если правительство начнет управлять всерьез, то экономика страшно упростится.

Теоретик. На мой взгляд, «вообще не управляют» – слишком сильное утверждение. Просто слово «управление» имеет достаточно много значений, его можно понимать и как нажатие на кнопку, и как изменение налоговой системы с целью получить необходимый результат. И вот во втором случае...

Практик. О, это очень интересное место! Тут я, пожалуй, отступлю от основной линии наших рассуждений и повторю важнейшее положение нашей теории. Любой, кто работал в иерархической системе, знает, что приказ вниз по иерархической лестнице *дальше чем на три этажа не идет*. Точнее, тот, кто расположен на три «этажа» ниже отдавшего приказ, вообще не понимает его смысл и значение. И потому, что приказ искажается в процессе передачи, и потому, что те смыслы, которые в него изначально вкладывались, исполнителю «внизу» просто недоступны. Он ничего не знает о том, чем думают наверху, да и знать не хочет, у него своих дел по горло.

Преодолеть эту проблему можно, лишь резко сократив количество приказов и жестко выдрессировав исполнителей на них. Грубо говоря, когда набор команд исчерпывается набором «направо», «налево», «кругом», то есть шанс, что их все поймут одинаково. Военные, которые работали с новобранцами, знают, что даже это совершенно не очевидно, например, кругом можно поворачиваться и через правое, и через левое плечо. А если поворот осуществляется в движении, то все еще веселее, в частности поворот «налево» при опорной левой ноге может привести к довольно болезненному падению.

Ну а что, если повернуть нужно, к примеру, направо, на 30 градусов? Как это объяснить? Можно указать ориентир – но только при условии, что вы точно знаете, где находится тот, кто должен осуществить маневр. А если он ошибся с местом? Да что далеко ходить, вспомните проблемы, которые возникают, когда человеку нужно по телефону объяснить, как пройти в то место, где он никогда раньше не был! А теперь представьте себе, что таких людей у вас тысячи и вы отдаете им команду с помощью *изменения налоговой системы*. Сколько из них придут в нужное вам место, а сколько – совсем в другие?¹⁸⁶

К этому можно еще добавить, что приказ – это уже результат довольно длительного процесса, который состоит, как минимум, из двух этапов: оценки реальной обстановки и определения желательных изменений. Содержание приказа – уже способ этих изменений добиться. И на каждом этапе можно делать очень серьезные ошибки, причем иногда эти ошибки есть следствие некомпетентности, а иногда делаются специально, чтобы подставить конкурента (вспомните наши рассуждения о конкуренции вассалов и сюзеренов).

Можно, конечно, сказать, что все это уже не проблемы Власти, а проблемы Управления, но ресурсы-то властные группировки берут не с неба, а в управляемых организациях. И поэтому говорить о том, что *правительства управляют экономикой*, – это достаточно сильное упрощение реальной ситуации!

¹⁸⁶ Разницу между управлением «в один уровень» и в «три уровня» можно легко понять на простом эксперименте. Возьмите волейбольный мяч и стучите им по полу, отбивая вниз при каждом отскоке. Никаких проблем, верно? А теперь касайтесь его только на каждом третьем отскоке. Раз, другой – и вот уже мяч укатился далеко в угол. Вот так и в управлении!

Читатель. Какой-то парадокс получается – чем сильнее этой экономикой управляешь, тем хуже она работает. Как же тогда вообще бороться с кризисами?

Теоретик. Вообще говоря, для этого нужно создать систему Управления, которая была бы *сложнее*, чем экономика. Но поскольку обычно правительствам не до этого, им Власть нужно делить, экономические кризисы всегда преодолеваются с помощью «ручного управления». Оно окончательно вбивает экономику в землю¹⁸⁷, но зато разрушает некоторые старые правила игры, приведшие к кризису, и тем самым позволяет из него выбраться. Ну а там как повезет – иногда экономика быстро восстанавливается, а иногда не восстанавливается вообще.

Читатель. Да уж, высокое искусство Управления. Ну хорошо, а третий тип власти? Он, видимо, главенствует над политикой? И надеюсь, несколько лучше, чем правительства – над экономикой?

Практик. Третий тип власти существует только в тех странах, где имеются наследственные элиты, и он еще древнее, чем феодальная государственность. Этот третий тип власти – **родоплеменной**, самый примитивный и самый надежный¹⁸⁸. Принадлежащий к элите человек с детских лет воспитывается в духе противостояния «мы – они», и сохраняет верность традициям¹⁸⁹ даже вопреки вассальной присяге. Благодаря этому элиты (если они есть) всегда контролируют политическую власть. Но вместе с тем родоплеменная власть чрезвычайно неповоротлива, и если вместо контроля над государством элиты сами попытаются им управлять¹⁹⁰, то результат может оказаться катастрофическим¹⁹¹. При веденные выше рассуждения об Управлении полностью справедливы и здесь!

Читатель. Я правильно понимаю, что олигархия – это и есть родо-племенной тип власти?

Теоретик. Правильно. Подумайте сами – что может удержать верховных сюзеренов от междоусобной борьбы за место самого главного сюзерена? Только верность определенной *традиции*, воспитанная у каждого из них из поколения в поколение, только впитанный с молоком матери *запрет на убийство своих*.

Читатель. А откуда пошла эта традиция? Как первое поколение сюзеренов догадалось, что нужно перестать стрелять друг в друга?

Теоретик. Разными способами, о которых мы подробно расскажем во второй части нашей книги, но главным образом – долгим, очень долгим естественным отбором. Настолько долгим, что в большинстве современных стран наследственная элита просто-напросто *не сформировалась*¹⁹² и верховная Власть до сих пор устроена по феодальному типу. Точно так же дела обстоят и на низовых уровнях Власти – там слишком мало ресурсов, чтобы поддерживать существование целого племени правителей. Вот почему до сих пор мы говорили только о феодальной Власти...

¹⁸⁷ И это даже гордо называют «шоковой терапией»!

¹⁸⁸ Вспомните, что помогло в конечном счете Ибн Хальдуну!

¹⁸⁹ Чести, идеологии, представлении о самом себе как о высшем существе и так далее.

¹⁹⁰ Например, в случае серьезного экономического или военного кризиса, когда возникает угроза самому существованию элиты. Выдержать такие испытания способны лишь элиты с развитой политической культурой, включающей в себя понимание опасности «ручного управления».

¹⁹¹ Классический пример – Великая французская революция, когда народившаяся буржуазная элита попробовала поуправлять Францией в соответствии со своими представлениями о правильном обществе. Гильотина не знала отдыха.

¹⁹² Нужно понимать разницу между обычной передачей имущества и должностей по наследству и наследственной элитой как социальным институтом. Наследственная элита – это когда философ Бертран Рассел (1872–1970) приходится прямым потомком графу Эдварду Расселу (1653–1727), одному из «семи бессмертных», призвавших Вильгельма Оранского на английский престол. Имущество и должности без соответствующего воспитания и поддержки от других членов элиты ничего не значат: дети выбившихся в люди родителей, как правило, проматывают отцовские состояния, и следующее поколение снова опускается на дно; отсюда известная английская поговорка: «От деревянных башмаков до деревянных башмаков – три поколения» (в России она известна по американскому переводу: «От бедности до бедности», но версия с деревянными башмаками куда доходчивей).

Читатель. А почему теперь вспомнили про родо-племенную? Ведь она так редко встречается, что ее, считай, и вообще нет?

Теоретик. Дело в том, что мы пишем не просто пособие, а пособие по Власти в эпоху мирового кризиса. Мы хотим помочь хотя бы некоторым из наших читателей выйти на **высший** уровень Власти и достойно на нем выступить. Этого нельзя сделать в одиночку; более того, этого нельзя сделать и с помощью *одной* властной группировки, даже если в ней будет состоять население целой страны. Играть и побеждать в высшей лиге можно только по правилам родо-племенной власти¹⁹³, расширяя свое влияние за счет временных союзов с другими игроками. Хотим мы этого или нет, но мировая власть в XXI веке является **родо-племенной**, и строящему долгосрочные планы игроку необходимо знать ее специфические правила.

Читатель. Вот это новость! Ну ладно Англия, в которой палата лордов заседает с тысяча мохнатого года, но **мировая** власть? Разве в США есть наследственная аристократия?

Теоретик. Теперь вы понимаете, почему мы начали наш разговор с истории Генри Киссинджера? Конечно же никакой *аристократии* в США нет; но устройство тамошней политической жизни несомненно является *олигархическим*. Стабильность тамошних правил игры (сменяемость власти, сохранение проигравшим возможности отыграться, широко распространенная работа с людьми, не приносящими вассальной присяги) может поддерживаться только за счет сложившейся *наследственной элиты*, представители которой и являются носителями соответствующих традиций. Американская наследственная элита формировалась через несколько веков после английской и создала намного более сложные¹⁹⁴ правовые механизмы¹⁹⁵ защиты своих привилегий. Существование такой элиты не является тайной для большинства американцев; приведем характерную цитату из классического учебника (!) Дая и Зиглера:

«Элиты поддерживают консенсус относительно фундаментальных норм социума. Они согласны между собой относительно основных правил игры и важности сохранения существующей социальной системы. Эта стабильность и даже само выживание социума зависят исключительно от поддержания такого согласия... В Соединенных Штатах основой элитного консенсуса являются святость частной собственности, ограниченные права государства и личная свобода граждан» [Dye, Ziegler, 2009, p. 2–3]¹⁹⁶.

На чем держится государственное устройство США? Вовсе не на священной американской Конституции и не на воле вооруженного народа; стабильность американского государства поддерживается сохраняющимся консенсусом элиты о целесообразности сохранения существующей системы. Как только этот консенсус будет нарушен¹⁹⁷, никакие силы не смогут удержать американское государство от революционных перемен.

Читатель. А можно узнать, кто входит в эту американскую элиту? А еще лучше – в мировую?

¹⁹³ Хотя этот закон Власти известен уже несколько сотен лет, в каждом веке появляются люди Власти, проверяющие его на прочность. Вернуть Европу к монархическому правлению в XIX веке пытался Наполеон, в XX веке – Гитлер, XXI век еще ждет своего Великого Вождя. Однако каждый раз родо-племенной тип власти оказывался прочнее.

¹⁹⁴ Настолько сложные, что в социологии до сих пор идет спор между «элитистами», обнаруживающими в США наследственную элиту, и «плюралистами», отрицающими ее существование. Подробнее об этом во второй части.

¹⁹⁵ Наиболее показательный пример – инвестиционные фонды. Вместо прямого владения корпорациями американские богачи стали покупать их от имени фондов, анонимность вкладов в которые защищена законодательством. Таким образом, реальные владельцы большинства мировых компаний попросту неизвестны: везде среди акционеров какие-то фонды, которые всего лишь держат акции в интересах анонимных клиентов.

¹⁹⁶ На этой книге, «Ирония демократии», регулярно переиздающейся в США с 1966 г., выросло уже несколько поколений студентов; на 2016 год запланировано очередное, уже 17-е, издание. Поэтому мы и называем ее классическим учебником.

¹⁹⁷ Как он был нарушен в середине XIX века, в результате чего началась весьма кровопролитная Гражданская война. По некоторым признакам (мировой экономической кризис, поляризация политического спектра) очередное нарушение консенсуса уже на подходе.

Теоретик. Можно! Сделайте карьеру вроде киссинджеровской, и вы всех узнаете! А вот более короткого пути в высшую мировую лигу не существует: игроки этого уровня *не нуждаются* в публичном признании. Конечно, некоторые домыслы на их счет имеют право на существование (во второй части мы даже о них расскажем), но заявить с полной уверенностью, что Джон Смит принадлежит к правящей элите, может только тот, кто *сам* к ней принадлежит.

Практик. Ну, это теоретически. А на практике кое-что можно сообразить! Вот смотрите, в 2003 году президент США Джордж Буш-младший решил вторгнуться в Ирак. Для него принципиально важным было получить санкцию ООН, поскольку иначе он становился агрессором (которым в результате и стал). Но на его пути встал Генеральный секретарь ООН Кофи Аннан¹⁹⁸, негр из Ганы по происхождению (хотя и ооновский бюрократ по биографии). И вот в какой-то момент информированные источники стали мне говорить, что Буш нашел к Аннани (который был защищен дипломатическим иммунитетом и поэтому историю типа Стросс-Кана с ним было проводить затруднительно) подход.

Силовые структуры США завели дело на сына Кофи Аннана¹⁹⁹, который работал в структурах ООН и занимался программой «Нефть в обмен продовольствие». Откаты и взятки там были оформлены практически прямым текстом, так что проблем с арестами соответствующих исполнителей не было бы никаких, о чем мне и поведал один из таких информированных людей.

– Ну и, – сделал он вывод в нашей беседе, – ради того, чтобы спасти сына, Кофи Аннан пойдет на все.

– Не уверен я в этом, – ответил я.

– Почему?

– Потому что у сына Кофи Аннана, кроме папы, есть еще мама. Ну, точнее, мачеха.

– Ну и что?

– А то, что я не уверен, что у Буша хватит ресурсов арестовать родственника этой мачехи!

– Да кто же она такая, эта вторая жена Кофи Аннана?

– Кто у нас «информированное лицо»? Ты или я?

– Ну ладно, не валяй дурака, скажи ее фамилию...

Кстати, Теоретик, а ты знаешь фамилию жены Кофи Аннана?

Теоретик. Нет, но сейчас посмотрю в Интернете. Вот, пожалуйста, Нани Аннан, в девичестве Нани Лагергрэн. И чем знаменита эта фамилия?

Практик. Знаменита не эта фамилия, а фамилия ее дяди. Его, по крайней мере в нашей стране, знают все. Это был знаменитый Рауль Валленберг.

Теоретик. Упс! А ведь точно, Нани Лагергрэн – дочь Нины Лагергрэн, сестры того самого Валленберга!

Практик. Вот именно! И я объяснил «знающему человеку», что то, что мог позволить себе Сталин в 1945 году²⁰⁰ (арест Рауля Валленберга), то Буш в 2003 себе позволить не сможет. Валленберги (как семья) являются не просто самой богатой семьей Швеции (а заодно и еврейями по происхождению), но и **точно** принадлежат к мировой элите (как Ротшильды и Рокфеллеры). Поэтому полномочий президента США *недостаточно* для ареста члена семьи Валленберга! И что же в результате? Ничего у Буша не вышло, дело Коджи Аннана заглохло, а Бушу (и его партнеру Тони Блэру) пришлось нападать на Ирак без санкции ООН, стать агрессорами и понести от этого все издержки. Сделав с Кофи Аннаном они так ничего и не смогли!

¹⁹⁸ Кофи Аннан (р. 1938) – международный (родился в Гане, образование получил в Швейцарии и США, работал в ООН и в Египте) дипломат, первый чернокожий Генеральный секретарь ООН (1997–2006).

¹⁹⁹ Коджо Аннан (р. 1973, Женева) – сын Кофи Аннана от первого брака (с нигерийкой Тити Алакиджа).

²⁰⁰ Сталину тогда, кстати, никто ничего не сказал по очень простой причине: Валленберги были посредниками по поставке американских товаров через Швецию Гитлеру. Кстати, одним из главных американских спонсоров Гитлера был Прескотт Буш – дедушка Буша-мл. Как говаривал Воланд: «Как причудливо тасуется колода!»

Теоретик. Как видите, в некоторых случаях принадлежность человека к мировой элите можно определить и со стороны – например, по его *неподсудности* даже великим державам. И такими случаями нужно пользоваться, чтобы не оказаться в положении Буша, который «не на такого напал»; другое дело, что всерьез беспокоиться об этом вам пока еще рано.

Практик. Вспоминая наш пример, приведенный чуть выше, и тоже случившийся в 2003 году, хочется задать риторический вопрос. Понимал ли Ходорковский, чем он отличается от Кофи Аннана? Думал ли он вообще об этом?

Читатель. Да кто ж с такими деньгами еще и думать будет?!

Теоретик. Вот для того, чтобы *вы думали*, даже и с такими деньгами, мы и пишем нашу книгу. Поэтому вернемся к основной теме. Вы все еще на арене со львами и все еще плохо понимаете их повадки. В общих чертах вы знаете, что нужно делать – конечно же продолжать усиливать собственную группировку, захватывая контроль над новыми ресурсами²⁰¹. Постоянная экспансия – закон Власти высшего уровня; остановившись, вы станете жертвой сначала своего гибриса, а потом своих конкурентов. Но куда направить эту экспансию? На высшем уровне Власти свободных ресурсов не существует²⁰², любой шаг за пределы уже достигнутого означает конфликт (потому-то у нас и арена со львами).

В этот момент у многих сюзеренов появляется предательская идея – остановить внешнюю экспансию и уделить больше внимания уже захваченным ресурсам (например, самому заняться управлением прихваченным предприятием). Надеемся, что вы уже понимаете, почему такой вариант равносителен самоубийству. Во-первых, для эффективного управления более сложной системой (уровень экономики – бизнеса) «ручного управления» властной группировкой окажется недостаточно; попытка «поручить», скорее всего, закончится крахом. Во-вторых, замкнувшись в рамках полностью подконтрольных организаций, сюзерен лишится достоверной информации об окружающем мире (которую могут дать только те, кто сильнее) и станет жертвой своего гибриса. Чтобы выжить, человек Власти должен бороться за еще большую власть – как акула, которая способна дышать, только пока движется.

Так что хотите вы этого или нет, а вам придется позариться на *чужие* ресурсы. Но *как именно* позариться? Ворваться в офис конкурента, приставить пистолет ко лбу и заставить переписать фирму на себя? Такое может сработать лишь в очень экзотических условиях (бездействие или отсутствие правоохранительной системы, отсутствие у конкурента могущественного покровителя и т. д.); в остальных случаях подобные действия заканчиваются тюрьмой или перестрелкой с неизвестным заранее результатом. Захват чужих ресурсов идет на пользу группировке только тогда, когда он является *легитимным*, с точки зрения остальных игроков на арене. Когда все сделано *правильно* – по правилам, установленным до вас и не вами.

Вот теперь мы можем до предела заострить разницу между феодальным и родо-племенным типами Власти (между монархией и олигархией). Легитимность захвата ресурсов при монархии определяется исключительно решением *монарха*: «быть посему», – и в одну минуту вчерашний фаворит лишается головы, а его ресурсы достаются более ловкому конкуренту. А вот в олигархии единый центр принятия решений отсутствует: любое перераспределение ресурсов проходит сложный и длительный процесс согласования со всеми заинтересованными группировками и легитимность перераспределения ресурсов устанавливается консенсусом *элиты*

²⁰¹ Напомним, что под «ресурсами» мы понимаем не только деньги (бюджеты), но и любые другие сущности, способные влиять на поведение других людей. Информация (СМИ), судебные решения (суды, адвокатура), следственные действия (правоохранительные органы, прокуратура), законы (законодательная власть), государственные услуги (исполнительная власть) и даже банальные тоталитарные секты – все это и многое другое тоже является ресурсом. Ресурсов вокруг куда больше, чем мы можем себе представить; проблема заключается в том, чтобы суметь их использовать по формуле «власть → ресурс → > власть+».

²⁰² Вспомните Ибн Хальдуна, для которого в какой-то момент не осталось места во всей Северной Африке. Территория в те годы была чуть ли не главным ресурсом и вся целиком контролировалась его врагами.

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.