



М. ХАЗИН
С. ЩЕГЛОВ
**ЛЕСТНИЦА
В НЕБО**



Стратегия лидера

Сергей Щеглов

**Лестница в небо.
Краткая версия**

«РИПОЛ Классик»

2017

УДК 321
ББК 66.0

Щеглов С. И.

Лестница в небо. Краткая версия / С. И. Щеглов —
«РИПОЛ Классик», 2017 — (Стратегия лидера)

ISBN 978-5-386-10195-4

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? Как реально, а не в домыслах конспирологов, сражались между собой американские олигархи Морганы и Рокфеллеры и каков расклад сил среди их наследников в современной мировой правящей элите? На все эти вопросы вы найдете в уже получившей популярность книге «Лестница в небо». Сейчас в ваших руках – краткая версия одной из главных книг о Власти в XXI веке, подготовленная к данному изданию самими авторами! Сокращенная и переработанная версия книги «Лестница в небо. Диалоги о власти, карьере и мировой элите.

УДК 321
ББК 66.0

ISBN 978-5-386-10195-4

© Щеглов С. И., 2017
© РИПОЛ Классик, 2017

Содержание

Вместо предисловия: то, что нельзя говорить	7
Часть I	8
Глава 1. К власти рвутся бандой	9
Глава 2. Игра в системе	20
Глава 3. Надобны нам верные	33
Конец ознакомительного фрагмента.	39

Михаил Хазин, Сергей Щеглов

Лестница в небо. Краткая версия

© Хазин М. Л., Щеглов С. И., текст, 2017

© Издание, оформление. ООО Группа Компаний «РИПОЛ классик», 2017

* * *

– 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»

Вместо предисловия: то, что нельзя говорить

Что такое Власть? Как она устроена? Почему у одних людей она есть, а у других, в том числе и у Вас, ее нет? На первый взгляд, все мы прекрасно знаем ответы – «эти там, наверху», «политика – грязное дело», «власть не дают, власть берут». Но настоящие ли это ответы? Дают ли они хоть какое-то понимание, как нужно действовать, чтобы обрести Власть?

Мы полагаем, что нет. Более того, сотни уже написанных книг «про Власть» также обходят этот вопрос стороной¹, и обходят не случайно. Власть является настолько привлекательной сферой деятельности, что – в отличие от всех остальных! – в нее совершенно не требуются добровольцы. Люди Власти потому и обладают Властью, что не делятся ей с первым встречным; меньше всего они заинтересованы в написании учебников по Власти или раскрытии ее внутреннего устройства.

Вот почему большая часть знаний о Власти, попадающих к широкой публике, являются сознательно искаженными. Их цель – не помочь, а *помешать* Вам добраться до подлинной Власти, направить Ваши усилия в ложном направлении. Пытаясь что-то узнать о Власти, нужно прежде всего сознавать ее ключевую особенность – всеми силами сопротивляться попыткам узнать о ней правду. Читая нашу книгу, Вы должны постоянно помнить:

Власть — это то, о чем нельзя говорить

Читатель². Погодите, уважаемые авторы, я вас что-то не пойму. А сами-то вы почему разговаривались? Почему вдруг решили выдать страшные тайны Власти?!

Практик. Вопрос явно ко мне, и я отвечаю! Дело в том, что мы стоим на пороге масштабной трансформации всей мировой элиты. Как вы узнаете дальше, в такие периоды во Власть могут попасть самые разные, и чаще всего неподготовленные, люди. 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** «краткий курс», то есть учебник по Власти?!

Теоретик. На самом деле. Так что хватит разговоров вокруг да около; давайте учиться!

¹ Макиавелли учит нас, как правильно *быть* Государем, но многозначительно молчит о том, как им *стать*; Пфеффер рассказывает, какие должности *лучше занимать* в корпорациях, но молчит о том, как *их занять*.

² Наша книга написана в форме своеобразной беседы между Теоретиком, Практиком и Читателем. Поскольку у книги два автора, может показаться, что от имени Теоретика выступает один из них, а от имени Практика – другой. Но на деле и Теоретик, и Практик, и даже Читатель являются *литературными персонажами*, говорящими то, что нужно для максимально точного и интересного рассказа о Власти.

Часть I Люди власти



*Всякая власть есть непрерывный заговор.
Оноре де Бальзак*

Правила Власти для вассалов

Теоретик. Говорить о Власти³ 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 людей, просто 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.

³ 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.

Глава 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 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*⁴.

История эта началась в далеком 1999 году, когда владельцы перспективной компании «Портал», продвигавшей популярный русскоязычный интернет-поисковик⁵, 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 дотком-бума 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:

⁴ К реальным событиям в российском интернет-бизнесе рассказ Ашманова имеет весьма косвенное отношение, но для наших учебных задач является прекрасным образцом корпоративной жизни.

⁵ Google тогда тоже был всего лишь поисковиком – вот какие перед «Порталом» открывались перспективы!

«...ещё до получения денег от инвесторов Президент втащил в Портал команду „Физиков“... Это были сотрудники академического института, кандидаты наук, преподаватели, которые считали и преподносили себя самыми крутыми интернетчиками... и знали Президента и Основателя довольно давно». [Ашманов, 2007]

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

«...Ашмановцы, или Лингвисты... Команда состояла примерно из 15 человек, сильных менеджеров, математиков, программистов и нескольких лингвистов, в основном выпускников МГУ» [Ашманов, 2007]

Поручили этой команде 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:

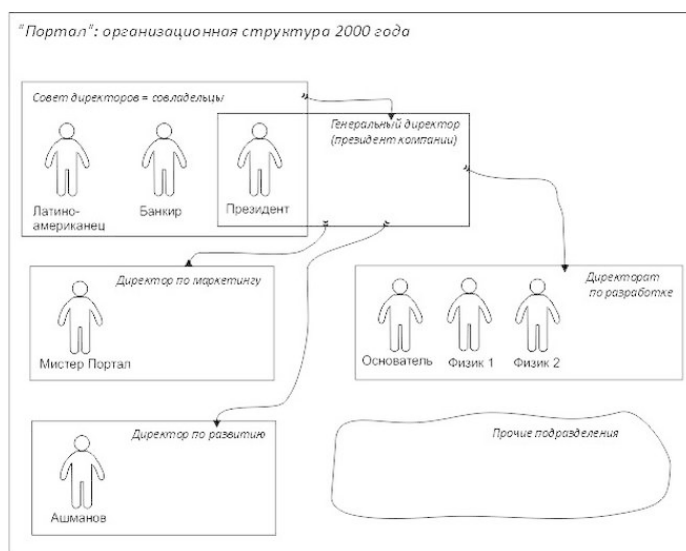


Рисунок 1. Организационная структура «Портала» в середине 2000 года

С точки зрения Управления⁶, 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 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

⁶ Мы 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.

«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 конкретные указания... 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 его разговоры шли с владельцем компании, а не с ее Президентом. Ашманов налаживал личные отношения с высшим уровнем власти в компании!

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... 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, неза-

висимо 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**.

Властная группировка – второй важнейший термин теории Власти. Как Вы уже могли догадаться, она представляет собой связанную личными отношениями **подчинения** («Б – это человек А») группу людей, контролирующую определенные **ресурсы**. Далеко не всякая группа может считаться властной группировкой: чтобы обладать властью, группа должна быть связана отношениями подчинения и обладать хоть какими-то ресурсами.

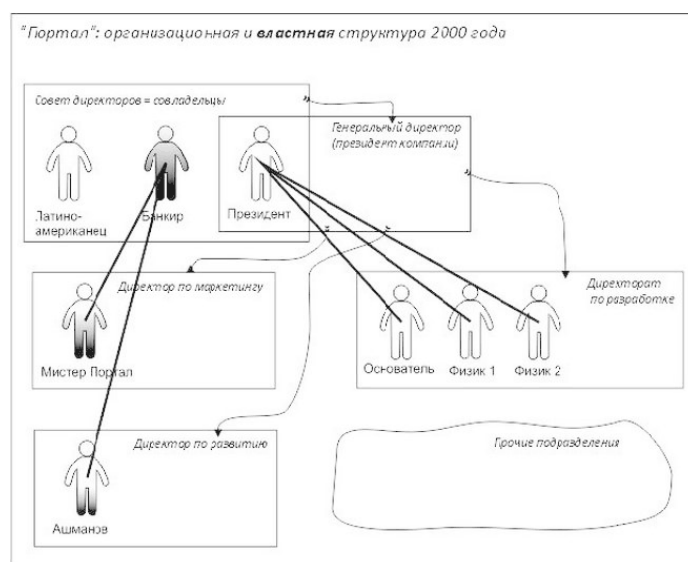


Рисунок 2. Организационная и властная структура «Портала» в середине 2000 года. Обозначены властные группировки, правящая группировка выделена темным цветом

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.

Именно так и произошло в Портале:

«Инвесторы... начали действия по выдавливанию Президента из Портала. После нескольких раундов переговоров 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]*

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

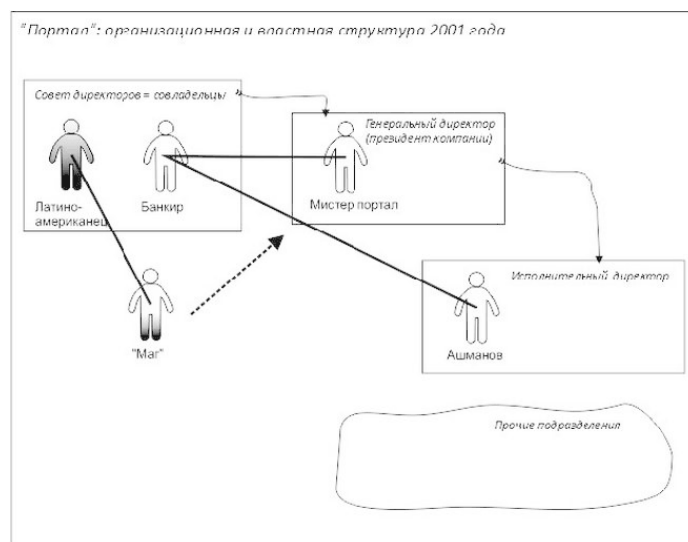


Рисунок 3. Организационная и властная структура «Портала» в 2001 году

«В Портале, также неожиданно, а на самом деле неизбежно, появился свой Маг – птица особенно высокого полета. 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 «загипнотизировать» 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 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.

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

Теоретик. Основная задача книг по менеджменту – подготовка специалистов в Управлении, которые обеспечивали бы выполнение указаний начальства. Это весьма непростая работа, отнимающая у сотрудников все свободное время, и им совершенно незачем знать еще и про корпоративные интриги. Поэтому про власть и влияние в организациях на Западе пишут не теоретики менеджмента, а социологи, например Джеффри Пфеффер⁷. Вот как он описывает предпосылки возникновения в организациях властных группировок:

«...проблема коренится в том, что для выполнения вашей работы зачастую необходимо сотрудничество коллег, которые вам непосредственно не подчиняются... мы зависим от людей, в отношении которых ни командование, ни вознаграждение, ни наказание невозможно. Например, линейному руководителю производственного отдела нужна помощь сотрудников отдела кадров, чтобы нанять специалиста...» [Пфеффер, 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. Вспомни общеизвестную фразу: «Политика – это искусство возможного». Казалось бы, разве для глав государств существует что-то невозможное?! А вот существует!

Теоретик. Все мы прекрасно понимаем, что никакими инструкциями невозможно описать **все** возникающие ситуации. Для повседневной деятельности компании требуются усилия сотрудников разных подразделений, в том числе и тех, которые совершенно **не обязаны**

⁷ 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».

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. Менеджер, способный добиться от сотрудников действий, не предусмотренных инструкциями, обладает над ними реальной властью:

*«У могущественных людей есть могущественные друзья... **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**». [Пфеффер, 2007, с. 149]*

Однако Пфеффер не говорит нам самого главного, того, что превращает власть в организации в настоящую Власть. Он молчаливо предполагает, что менеджер будет использовать свою власть в интересах самой компании. 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, и вот почему.

Начнем с того, что организация, не контролируемая какой-нибудь властной группировкой, **неконкурентоспособна**. Серьезные заказы и инвестиции будут обходить ее стороной – это же ресурсы, никто не раздает их «ребятам с улицы». А если компании посчастливится найти какую-то новую нишу на рынках, она сама станет ресурсом и будет либо куплена, либо захвачена какой-либо властной группировкой.

А теперь смотрите, что будет дальше. Вашему начальнику, у которого Вы были на хорошем счету, придется уйти – в какую-нибудь другую компанию. Поташит ли он Вас за собой? Вряд ли, на новом месте у него хватает своих проблем. Будет ли новый начальник ценить Вас, как прежний? Нет, он Вас совсем не знает, а доверяет еще меньше. Простая смена руководства закрывает для Вас все карьерные перспективы.

Читатель. А что, во Власти разве не так? Если начальник уходит в другое место, он обязательно тащит подчиненных за собой?

Теоретик. В том-то все и дело! 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. Просто устроиться на работу и втираться в доверие к первому попавшемуся начальнику – тупиковый путь; вхождение во власть нужно начинать с поиска «банды», властной группировки, реально контролирующей Вашу организацию.

А теперь, когда Вы представляете себе разницу между устройством на работу и вхождением во властную группировку, мы можем наконец рассказать про *внутреннее* устройство Власти.

Практик. Любая властная группировка, независимо от того, в каком обществе (даже самом «постиндустриальном») она существует, строится по одной из древнейших форм Власти – по феодальной. 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»).

Повторю еще раз: **сюзерен у человека Власти может быть только один!** Любая попытка играть «на два фронта» становится общеизвестной (сюзерены знают о вассалах значительно больше, чем вассалы могут даже предположить), и репутация такого двурушника низводится до уровня проститутки. Такие люди просто выкидываются из обеих команд и получают «волчий билет» до конца жизни.

В то же время переход от одного сюзерена к другому вполне 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 сюзереном до разговора со старым, но с оговоркой – «если разрешит старый, и, желательно, чтобы не по моей инициативе, а по его»⁸.

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. Пойдите, 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, нелегко, даже когда будущий сюзерен работает в той же компании, что и Вы. Но

⁸ 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.

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.

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. Брать в вассалы человека, которого плохо знаешь и который 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 первого 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 скрывают. 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». А чем больше у тебя вассалов или кандидатов из шлейфа, которые приносят полезные для группировки ресурсы, тем выше твои собственные шансы на карьеру.

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. Эти круги описывал Гаэтано Моска в «Правящем классе», их же обнаружил в своих исследованиях «Группы Круглого стола» Кэрролл Квигли, и тот же самый принцип работал в советской номенклатуре:

«... выборная номенклатура характеризуется прежде всего тем, что она – временная. Эта ее разочаровывающая особенность используется для проверки на работе секретарей парторганизаций с целью отобрать из них подходящих людей в штатную номенклатуру ЦК». [Восленский⁹, 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 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?

⁹ 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».

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 пятнадцать 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.

Приведем показательный пример такого «возвращения из запаса». В 2000 году кандидат от республиканцев Джордж Буш-младший победил на президентских выборах в США кандидата от демократов – действующего вице-президента клинтоновской администрации Альберта Гора. Вчерашний высокопоставленный политик мгновенно превратился в частное лицо и многие годы не появлялся в заголовках СМИ.

Однако в 2006 году на экраны США вышел документальный фильм «Неудобная правда», фактически представлявший собой выступление Альберта Гора о **глобальном потеплении**. Фильм сразу же получил мощную поддержку в прессе, к ноябрю 2006 года собрал в прокате более 20 миллионов долларов (документальный полуторачасовой фильм!), в феврале 2007-го ему присудили два «Оскара» («документальный фильм» и «песня к фильму»), а в октябре 2007-го Альберту Гору и участвовавшему в создании фильма экспертам вручили Нобелевскую премию мира. Меньше чем за полгода забытый отставник Альберт Гор стал мировой суперзвездой, «лицом» борьбы с глобальным потеплением. В том же 2007 году Гор вошел в число партнеров крупнейшего калифорнийского венчурного фонда КРСВ¹⁰, а уже через два года, в 2009-м, о нем начинают писать как о «первом зеленом миллиардере» – инвестиции фонда в альтернативную энергетику получили мощную государственную поддержку.

Не правда, 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.

Практик. Разумеется, в «зеленые миллиардеры» вытаскивают далеко не каждого «отставника». Дело в том, что у каждого члена властной группировки существует три различных рейтинга. Рейтинг первый – профессиональный¹¹. Рейтинг второй – внутрикомандный. Они исторически коррелируют (если у тебя высокий внутрикомандный рейтинг, то

¹⁰ Фонд назван по инициалам его учредителей (Kleiner, Perkins, Caufield, 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.

¹¹ 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).

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. Но наиболее значимым является 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.

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.

Теоретик. Альберт Гор выжидал несколько лет и был вознагражден участием в «глобальном потеплении». А вот бывший президент США Джимми Картер уже через год после отставки создал собственный некоммерческий фонд, да так до сих пор им и управляет, никуда не взлетев «ракетой».

Но Вам, уважаемый читатель, до положения отставника еще работать и работать. 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 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.

Глава 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“ Лу Герстнере¹², 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“». [Бинг, 2005]

Не правда ли, странное желание – попасть в офис. Что он там потерял?!

Пересечем океан и заглянем в СССР:

*«После своего падения Хрущев говорил, что вот всем пресыщаешься: едой, женищинами, даже водкой, **только власть – такая штука, что чем ее больше имеешь, тем больше ее хочется.** Побывавший сам на вершинах номенклатуры Джилас назвал власть „наслаждением из наслаждений“ ...» [Восленский, 2005, с. 116–117]*

Вот в чем секрет людей Власти: им нравится сама Власть. 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 Власти¹³. Многим стало казаться, 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.

Не деньги, а принадлежность к властной группировке – вот что такое Власть! И эта Власть любит тех, кто сам ее любит, кто только и мечтает, чтобы двенадцать, нет, шестнадцать часов в сутки общаться с людьми, визнавать, что происходит, принимать решения, отдавать приказы и хотеть по большому счету только одного: еще большей Власти. *«Мне нужна Власть, чтобы добиться еще большей Власти»* – вот каким должен быть Ваш ответ.

Читатель. Ну хватит уже меня агитировать за советскую власть! Рассказывайте скорее, как в нее пробиться; например, я 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-десять!». Властные отношения есть в любой организации, где работает больше одного человека, а в организации, где работает больше сотни, наверняка присутствует и настоящий человек Власти¹⁴.

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 общегосударствен-

¹² Луис Герстнер (р. 1942) – генеральный директор IBM в 1993–2002 годы, «человек, который спас IBM» от кризиса, вызванного массовым появлением персональных компьютеров.

¹³ 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.

¹⁴ Как мы уже писали, это необязательно директор; это может быть хороший знакомый владельца, «смотрящий» от большого человека, контролирующего организацию, и так далее.

ную «вертикаль Власти». Попастъ 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. Вспомним пфефферовское 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 появляясь 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 Балин¹⁵:

*«В чем суть интриги, ее механизм? Интриган, пользуясь недостатком 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.*

*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». [Балин, 2009, часть 1]*

«Интрига» в понимании Балина очень похожа на «власть» в понимании Пфеффера¹⁶: и то и другое позволяет человеку принимать решения за пределами своих полномочий. И хотя «чистый» интриган не является в полной мере человеком Власти (там, где интриган манипулирует, человек Власти приказывает), результаты их деятельности очень похожи: готовилось одно решение, а принято другое.

Таким образом, **внешним** проявлением Власти, которое можно 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 решения.

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:

«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*. Поэтому для надежного выявления людей Власти (без чего невозможна настоящая

¹⁵ Автор популярного в сети Интернет цикла заметок «Защита от темных искусств» о корпоративных интригах и способах с ними бороться.

¹⁶ Но **не в нашем** понимании: эти «интриги» и «власть» являются лишь способом повысить влиятельность одного человека. Настоящая Власть возникает, когда люди объединяются в группировку и действуют совместно под руководством ее сюзерена.

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 перспективах¹⁷.

Вот как подошел к решению этой задачи будущий президент США, а на момент описываемых событий (1931 год) простой секретарь конгрессмена Линдон Джонсон. Появившись в Вашингтоне, он обратил внимание на Малый Конгресс – созданную в 1919 году площадку для обучения секретарей конгрессменов навыкам публичной политики. Джонсон добился избрания на должность спикера Малого Конгресса и изменил его регламент к своей выгоде:

«Он изменил график заседаний конгресса с ежемесячного на еженедельный, а к старому формату их проведения, заключавшемуся в обсуждении вопросов, добавил выступления «выдающихся деятелей».
[Пфеффер, 2007, с. 117]

Еженедельная работа по подбору «выдающихся» деятелей и организации их выступлений позволила Джонсону познакомиться – причем в выгодном для себя свете! – с большим числом потенциальных сюзеренов. Столь масштабная работа принесла свои плоды (хотя Джонсон стал президентом США только через 32 года, устойчивое положение в «коридорах власти» он занял уже через несколько лет).

Читатель. Так вот почему некоторые мои знакомые занимаются «общественной деятельностью»? Знакомятся с людьми, создают круг информаторов и выясняют, у кого Власть. Ну что ж, хлопотно, но понятно. А что дальше? Вы меня предупредили, что не надо связываться с «низкорейтинговыми» сюзеренами; а как узнать, какие из них низкорейтинговые?

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. Вот как выбирал себе сюзерена один малоизвестный (в середине 19-го 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...» [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 20-го века, действовал еще более основательно. Подобравшись к подножию Власти, он завел знакомства сразу с несколькими потенциальными сюзеренами:

¹⁷ 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.

«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...

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... 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!..» [Ремник, 2011, с. 207, 220–221, 224, 249]

Кого в конце концов Обама выбрал в качестве сюзерена, мы не знаем¹⁸, 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 разными людьми и производите на них благоприятное впечатление. 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 посадить Вас¹⁹.

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 самых головокружных 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 (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 «непотопляемым»!

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.

¹⁸ Получить достоверную информацию о каких-либо событиях становится возможно лишь тогда, когда она больше не влияет на текущие расклады Власти. В случае Обамы этого еще ждать и ждать.

¹⁹ Надеюсь, Вы помните, что профессиональный рейтинг отличается от командного, и президент США – тоже чей-то вассал?

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 Власти²⁰. Добиться выдающегося результата, после чего преподнести его потенциальному сюзерену, – испытанный способ «первого знакомства», за которым с высокой вероятностью последует приглашение в команду. Вот американский пример такого подхода: Стивен Кови²¹ пишет про менеджера среднего звена, вынужденного (а может быть, и сознательно решившего) работать на отличавшегося редкостным самодурством президента компании:

«Он не остался слеп к недостаткам президента, но вместо того, чтобы критиковать, стал искать, чем бы их компенсировать»²². 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 марионеткой, но он был выше этого и старался делать больше, чем от него требовалось...

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

– Стивен, я просто поражен тем, что сделал 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 обеспеченной²³.

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»?!

²⁰ В отличие от его либеральных читателей, понимающих цитату как «держитесь от Власти подальше».

²¹ Стивен Кови (1932–2012) – американский бизнес-консультант и тренер личностного роста, автор супербестселлера «Семь навыков лидера», который мы, собственно, и цитируем.

²² Кови, сам того не подозревая, повторяет нашу рекомендацию: ищите слабые места сюзерена!

²³ Надо понимать, что президент-самодур не просто так стал президентом, а был поставлен на эту должность вышестоящими сюзеренами (почему и мог позволить себе любое самодурство), а значит, входил в достаточно могущественную властную группировку. Удачный выбор!

Теоретик. Раз уж Вы задаете такой вопрос, ответ на него не слишком Вам понравится. Втираться в доверие Вам придется тяжелым²⁴ 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, 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.

Чтобы стать для человека «своим», нужно *уделять ему внимание*, понимать его интересы и предсказывать его желания. Но чтобы при этом стать еще и *вассалом*, этого мало; тут требуется, чтобы и сам сюзерен Вас *правильно понял*. Во многих американских корпорациях вассалов отбирают с помощью системы,

«...названной Джоном 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...“» [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... 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...» [Восленский, 2005, с. 388, 397]

Теоретик. Сегодняшняя и будущая верность – вот что прежде всего интересует людей Власти. Свой человек – это тот, на кого можно положиться, 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 способности, 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. 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 сюзерену понять, что с этого момента они связаны особыми отношениями, и каждый из них это знает. Как мне

²⁴ 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.

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.

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. Начинающий вассал спрашивает своего сюзерена, почему выбрали именно меня, и тот объясняет ему законы Власти (прежде всего, конечно, «продвижение неявного избранника»):

«— 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... 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... 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?.. 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 эпизоде 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 умеет²⁵, и если сюзерен это согласие принимает, посвящение состоялось. С этого момента Вы — в группировке и отныне обязаны играть по командным правилам.

Читатель. А правила мне тоже объяснит сюзерен?

Теоретик. 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. 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**. 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:

«Среди многочисленных правил организации... имелось и знаменитое „положение о представлении“. „Людам чести“ возбраняется

²⁵ Согласием отвечают далеко не все.

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“» [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 системе коммуникации. 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. 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-win²⁶, должен иметь доступ к важной информации и должен быть полностью информирован о враждебном окружении, чтобы не слить информацию [случайно].

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

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; одиночка 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,

²⁶ 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».

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 понимаете, 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.

Ресурсом в борьбе за власть является **то, что ведет к увеличению власти**²⁷, 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

²⁷ 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!

есть мотивированные к сотрудничеству люди), а также информация, проекты и организации, способствующие их формированию.

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

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

Вот почему в отношении других вассалов действуют те же самые правила Власти: сюзер 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 сюзера. 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-win²⁸. Своим во властной группировке для Вас может быть только один человек – Ваш сюзер; 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 – обеспечив сюзеру возможность «пойти выше», и заняв его место. Задача вассала – всеми силами помогать сюзеру в его карьере и показывать себя лучшим преемником.

Но ровно то же самое будут делать и все остальные вассалы! Когда ваша совместная работа увенчается успехом и у сюзера образуется вакантное место – поставить на него он сможет **только кого-то 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. Человек пришел во Власть, нашел сюзера, выдержал испытание «шлейфом», прошел обряд посвящения – и не карьерист?! Да не карьеристов во Власть 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 сюзеру, испытывать к нему глубокую благодарность (за назначение на какую-нибудь должность) и возлагать на него все свои надежды (в части еще более высокого назначения). А если вассал не карьерист, то о какой благодарно-

²⁸ Напомним, что это стратегия «сделать так, чтобы в случае неудачи партнеру тоже пришлось плохо». Либо победить вместе, либо погибнуть каждому.

сти и о каких надеждах может идти речь? Такому человеку сюзерен ничего дать не может²⁹, 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*³⁰ 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».

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 идеале³¹ 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 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 известность³² и часто берутся за образец для подражания. С понятным результатом – дороги Власти усыпаны костями оступившихся.

²⁹ И даже *наказать* толком не может – «волчий билет» во властные структуры неприятен только для карьериста.

³⁰ 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?!

³¹ «В идеале» тут и везде означает, что это не абсолютное правило, а то направление, в котором следует искать правильное решение в конкретной ситуации.

³² Помните у Достоевского – «Кто же сейчас на Руси Наполеоном сделаться не хочет?». Хотели все, но Наполеона среди современников Достоевского так и не появилось.

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.

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)?

Так вот, как раз для этого случая и существует правило, что **командный рейтинг важнее профессионального**. Поскольку непосредственный начальник не принимал решения о твоём назначении, он не может и уволить тебя по своему усмотрению. А следовательно, ты выполняешь 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). При этом 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. При этом 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!»

Глава 3. Надобны нам верные

Теоретик. 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 находится 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 при этом еще успевать что-то сделать на своем официальном рабочем месте. Тут и шестнадцати 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, когда ко мне поступил проект постановления правительства о некоторой финансовой программе. Программа была очевидно коррупционной, и мое отрицательное заключение вызвало естественную реакцию: инициаторы проекта начали ходить по кабинетам моих профессиональных начальников, требуя согласовать его через голову моего подразделения. Дело дошло до диалога двух министров (разумеется, без моего участия), в ходе которого «мой» министр неожиданно встал на мою сторону: «Раз ХХХ считает, что проект плохой, значит, так оно и есть».

С точки зрения Управления, бюрократическая система просто сработала как положено. Но зная кое-что о властных группировках, мы можем разглядеть за ней подлинное содержание. Прежде всего, два упомянутых министра входили в *разные* группировки, и одному из них не было никакой выгоды поддерживать проект другого. Для этого должны быть пред-

ложены некоторые *варианты*, и они несомненно были предложены. Но тем не менее предложение не прошло! Почему?

А потому, что к тому моменту «мой» министр имел на меня виды как на потенциального вассала (что выяснилось через несколько месяцев, когда мне поступило такое предложение). Именно поэтому он отказался «подставлять» меня, причем в форме («Раз ХХХ считает...»), не оставляющей у собеседника сомнений: речь идет о члене команды. И этот член команды важнее, чем все обещанные «варианты»!

Теоретик. Как видите, ценность даже не вассала, а потенциального вассала для упомянутого министра оказалась достаточно высока, чтобы отказаться от весьма привлекательного коррупционного предложения. Произошло это потому, 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 помогали 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 отношения 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 в 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 хоть немного доверять друг другу.

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:

«Главным было существо той работы, которую делал Сталин. Недалекие остроусловы называли его тогда „товарищ Картотеков“. Он и вправду вместе со своими сотрудниками постоянно возился с карточками, заведенными на руководящих работников... Как мне рассказывали, 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]

Властная группировка масштаба целого государства, которую пришлось создавать Сталину, действительно требует *картотеки*, ведь невозможно удержать в памяти карьерные истории сотен своих вассалов.

В американском менеджменте умение найти подходящих людей вообще считается 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...» [Миллс, 1959, глава 6]

Тем же принципом руководствовалась и советская номенклатура³³:

«Практика показывает: работа начинается там, где кончается номенклатура. Конечно, из этого правила бывают исключения, мне приходилось их видеть, но о целом деле обстоит именно так: там, где номенклатура, происходит начальствование, работает же неноменклатурный 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, которое 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 добродетелью³⁴. 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, будь она распространена повсеместно.

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

³³ 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!

³⁴ Идеал преданного вассала одинаково популярен как в европейской («куртуазные романы»), так и в азиатской («кодекс бусидо») средневековых культурах, и это не случайность, а отражение законов Власти, одинаковых для всего человечества.

разговоре³⁵. Такие проверки позволяют быстро отсеять нелояльных кандидатов, но требуют наличия хотя бы одного вассала, обладающего навыками подобной шпионской деятельности (в корпорациях ей 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 сюзеренов³⁶.

Теоретик. Ладно еще, если вассал «бегает» к вышестоящему или горизонтальному сюзерену 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 могущества³⁷, 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 было особенно 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 вассалами** (Талейран хоть и ушел в отставку с поста министра, но оставался в «команде» Наполеона, в частности участвовал в сентябре 1808 года в эрфуртских переговорах с российским императором Александром I) – всегда «красная тряпка» для сюзерена. Вы ведь помните, что вассалы конкурируют друг с другом за его внимание? И вдруг они договариваются, что делать **без него!** По сути, это измена!

Неудивительно, что Наполеон закатил подлинную истерику:

«Император в буквальном смысле слова с кулаками набросился на Талейрана. „Вы вор, мерзавец, бесчестный человек! – бешено кричал он... – Вы – грязь в шелковых чулках!“» [Тарле, 1959]

Однако истерика в делах Власти – плохой помощник. Выплеснув свой гнев публично, Наполеон этим и ограничился; а между тем ему следовало поручить другим вассалам «поискать компромат» на Талейрана и Фуше. Возможно, они смогли бы выяснить, что Талейран уже несколько месяцев (со времен той самой эрфуртской встречи) работает³⁸ на российского императора и даже имеет в русской разведке оперативный псевдоним Анна Ивановна. Эмоциональная вспышка Наполеона позволила Талейрану сохранить свое положение в обществе, а значит, и возможность добывать информацию, вплоть до расположения войск. Сумей

³⁵ Роберт Грин в своих «48 законах власти» многократно упоминает Талейрана как мастера выведывать секреты в неприкрытой беседе и описывает несколько типовых приемов («откровенность в обмен на откровенность», «предположения, подаваемые как факты», и т. д.), которые он использовал.

³⁶ Наказывают сюзеренов, естественно, не вассалы, а сюзерены этих сюзеренов.

³⁷ В нее входили, помимо Франции, Испания, Италия, Германия, Голландия и Польша, а с Россией был заключен Тильзитский мир. Непокоренными оставались лишь Австрия и Британия.

³⁸ В буквальном смысле: за деньги!

Наполеон проявить принципиальность и устранить Талейрана – как знать, удалась бы англичанам победа под Ватерлоо!

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.

Читатель. А как на практике выглядит «защищать» и «продвигать»?

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 публики³⁹.

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.

³⁹ Редкими исключениями являются биографии действительно великих людей, жизнь которых изучается под микроскопом; см. некоторые примеры в последующих главах.

Более сложным является вопрос о «продвижении» вассалов. Поначалу⁴⁰ 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 Власть):

«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 нанимать персонал...» [Пфеффер, 2007, с. 99]

На такое «хлебное» место всегда хватает претендентов, и поставить туда нужного человека можно лишь с помощью хорошо организованной командной работы. Вот как в середине прошлого века в США был «сделан» министр финансов:

«...Хамфри⁴¹ был членом консультативного комитета министерства торговли. Там он познакомился с Паулем Гофманом⁴² [который] протаскил Хамфри в руководство консультативного комитета по вопросам германской промышленности. Здесь он был замечен генералом Клеем... И когда генерал Эйзенхауэр стал президентом, генерал Клей рекомендовал Хамфри своему близкому другу, президенту Эйзенхауэру...» [Миллс, 1959, глава IV]

Можно предположить, что, «протаскивая» Хамфри в консультативный комитет, Гофман был осведомлен о дружеских связях генерала Клея. Когда Эйзенхауэр стал президентом, комбинация завершилась, и Хамфри получил важную должность. Как видите, продвижение вассала – кропотливая и долгосрочная работа; 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.

⁴⁰ На высших уровнях Власть 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.

⁴¹ Джордж Хамфри (1890–1970), министр финансов США в 1953–1957 гг.

⁴² 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.

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.