

**М. ХАЗИН, С. ЩЕГЛОВ**



**ТОЛЬКО**  
на  
**ЛИТРЕС**

ТОМ I

**КРИЗИС И ВЛАСТЬ**  
**ЛЕСТНИЦА**  
**В НЕБО**

ИЗДАНИЕ ВТОРОЕ, ДОПОЛНЕННОЕ  
И ИСПРАВЛЕННОЕ

PRO власть (Рипол)

Сергей Щеглов

**Кризис и Власть. Том  
I. Лестница в небо**

«РИПОЛ Классик»

2022

УДК 321  
ББК 66.0

**Щеглов С. И.**

Кризис и Власть. Том I. Лестница в небо / С. И. Щеглов —  
«РИПОЛ Классик», 2022 — (PRO власть (Рипол))

ISBN 978-5-386-14981-9

В новом дополненном издании «Лестницы в небо» Михаил Хазин и Сергей Щеглов излагают общую теорию Власти и подробно рассказывают обо всех стадиях властной карьеры — от рядового сотрудника корпорации до высокопоставленного представителя мировой элиты. Какое правило Власти нарушил Стив Джобс, в 1984 году уволенный со всех постов в собственной компании Apple? Какой враг довел до расстрела «гения Карпат», всемогущего 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 это удалось? Почему политическая неопределенность — лучшее время для начинающего карьериста? Об этом и многом другом — в книге «Кризис и Власть. Том I. Лестница в небо». В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

УДК 321

ББК 66.0

ISBN 978-5-386-14981-9

© Щеглов С. И., 2022  
© РИПОЛ Классик, 2022

# Содержание

Благодарности	6
Предисловие	7
Часть I	10
Глава 1	12
К власти рвутся бандой	12
Игра в системе	28
Конец ознакомительного фрагмента.	45

**Михаил Хазин, Сергей Щеглов**  
**Кризис и Власть**  
**Том I**  
**Лестница в небо**  
***2-е издание переработанное и дополненное***

– 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**

\* \* \*

© Фонд экономических исследований «Михаила Хазина», 2023  
© Издание. ООО Группа Компаний «РИПОЛ классик», 2023  
© Оформление. Т8 Издательские технологии, 2023

## Благодарности

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

**Михаил Хазин.** Я хотел бы поблагодарить всех людей, общение с которыми позволило мне лучше понять проблемы власти. Это мой отец, Леонид Григорьевич Хазин, и мой дед, Григорий Лейзерович Хазин. Это люди, которые произвели на меня колоссальное впечатление в молодости: один из творцов атомной бомбы Я. Б. Зельдович и вечный бунтарь и гениальный генетик В. П. Эфроимсон. Это выдающиеся ученые-математики, в силу своего статуса много понимавшие в устройстве советской системы: Я. Г. Синай, С. П. Новиков, В. И. Арнольд. Это друзья родителей, которые много рассказывали об устройстве жизни: Л. Д. Панова, И. Б. Соколова, Э. Э. Шноль, С. Э. Шноль, Л. М. Флитман, В. С. Рябенский. Это «молодые реформаторы», объяснившие, как работали реальные механизмы тех событий, которые происходили в 1990-е годы, в том числе С. А. Васильев, А. Н. Илларионов, В. А. Мау, А. Б. Чубайс. Это люди, о которых я много слышал от тех, кто с ними часто и неформально общался: Г. М. Маленков, Н. К. Байбаков, Д. Ф. Устинов. Это бывшие сотрудники Госплана СССР Ю. Д. Маслюков, Д. В. Украинский, В. П. Воробьев, Ю. К. Петров, А. И. Салин, Г. П. Кутовой и те из них, кто стали моими коллегами по Министерству экономики РФ в 1990-е годы. Это мои начальники: Е. Г. Ясин, А. Я. Лифшиц и А. И. Казаков, а также многие, многие другие.

Отдельно хочу поблагодарить тех, с кем я обсуждал отдельные положения книги: В. И. Якунина, В. В. Геращенко, В. Куликова, С. Белкина, С. Белякова, В. Лепехина, О. Леонова, И. Гутова, П. Гваськова, Д. Ракшу, Г. Джемалю и, конечно, моего соавтора по теории глобальных проектов С. И. Гавриленкова. Колоссальный вклад в мое понимание Власти внес Юрий Николаевич Солодухин, которому я за это искренне благодарен.

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

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

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



## Предисловие

### Три мифа и три правды о власти

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

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

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

А если кандидат на пост руководителя страны не согласован в элитах (Траммп vs Клинтон, Трампп vs Байден), то это означает жуткий раскол в обществе, который ведет к такому кризису, что всем становится страшно. Отметим, в России аналогичная ситуация: «свободные» выборы дали в 1990-е годы такой ужасный результат, что сегодня, даже при наличии консенсуса в обществе по вопросу «левого» и «имперского» поворота, власти крайне опасаются открыть шлюзы и ослабить контроль над выборами. Коррупционную составляющую мы в данном случае опускаем.

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

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

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

Но нужно ли стоять в очереди за Властью? Ведь **«политика – грязное дело, честному человеку там делать нечего»**? Пусть они наверху делят Власть, а внизу никто не помешает

человеку реализоваться в своей профессии или в частном бизнесе. Госсектор – еще не вся экономика, продавай свой продукт или свои умения на свободном рынке и будь выше этого!

Как вы наверняка уже догадались, это **второй миф** Власти. В реальном мире нет никакого «свободного рынка», а есть налоги, лицензии, профсоюзы и – самое главное! – конкуренты, со своими адвокатами (в «цивилизованных» странах) и связями в силовых структурах (в менее «цивилизованных»). В этом реальном мире человеку, не желающему «заниматься политикой» (то есть участвовать во Власти), действительно делать нечего. Максимум, чего он сможет достичь, – это положение высокооплачиваемого профессионала, работающего на самого младшего из представителей реальной Власти (наемного менеджера). Выше находится хрустальный потолок, за который попадают лишь с разрешения хозяев. Чтобы заработать на жизнь, достаточно (иногда) быть профильным специалистом; но чтобы реализовать серьезный проект (сделать научное открытие, выпустить новый товар, создать известную компанию), нужно быть еще и *политиком*. Сравните судьбы создателя Windows Билла Гейтса и создателя веб-браузера Марка Андрессена (Marc Andreessen; если вы вообще такого помните).

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

Противостояние между учеными и владельцами банков крови отнюдь нельзя было назвать борьбой на равных. Владельцы банков крови в совершенстве владели всевозможными техниками межличностного влияния и были весьма красноречивы. Ведь само существование этой отрасли зависело от умения убеждать доноров поддерживать такие организации, как Американский Красный Крест. Банки крови и другие связанные с ними организации имели многолетний опыт сотрудничества со средствами массовой информации и не меньший – с властными структурами в Вашингтоне, в частности, с государственными учреждениями в сфере здравоохранения. Ученые и эпидемиологи полагали, что правда восторжествует, если собранные ими данные будут представлены в убедительной форме. Однако поначалу их влияние было слишком слабым, чтобы одержать верх над оппонентами и изменить политику борьбы со СПИДом. Представители донорской промышленности, напротив, **искали не аргументы, а союзников**<sup>1</sup> [Пфеффер, 2007, с. 23].

В результате тысячи людей заразились смертельным в те годы вирусом и умерли в последующие годы. Такой оказалась цена нежелания ученых заниматься «грязным делом», то есть политикой. Похожая, и каком-то смысле еще более страшная, история произошла в нашей собственной стране. Советская научная интеллигенция, жаждавшая «свободы» и «демократии» и фактически сокрушившая власть КПСС<sup>2</sup>, в силу демонстративного чистоплюйства отказалась от реальной работы во Власти – и практически полностью исчезла на глазах одного поколения.

Поэтому перевернем миф, чтобы узнать вторую правду о Власти.

**Власть – самое важное дело на свете, и, чтобы добиться успеха, человек должен прежде всего быть политиком.** Людей не интересует ваша квалификация или ваши идеи;

---

<sup>1</sup> Здесь и далее в цитатах выделения авторские.

<sup>2</sup> С тех пор на улицах Москвы еще ни разу не было полумиллионных *политических* демонстраций.



их интересует, что они с этого будут иметь. Объяснить им это (пусть даже неправильно) – работа политика, а не специалиста.

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

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

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

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

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

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

## Часть I

### То, чего нельзя говорить

**Теоретик**<sup>3</sup>. На первый взгляд, в библиотеках лежат сотни ответов на вопрос: «Что такое Власть?» Ведущий российский исследователь Власти, доктор философских наук Валерий Ледяев посвятил целую книгу анализу разнообразных *определений* и *концепций* Власти<sup>4</sup>. Добавлять к имеющимся сотням томов еще один, пусть даже с приятными именами авторов на обложке, имеет смысл лишь затем, чтобы сказать о Власти что-то новое. Что-то такое, чего никто до сих пор не сказал, то ли потому, что не знал (хм-хм), то ли потому, что этого *нельзя говорить*.

Так вот, горькая правда о Власти заключается в следующем.

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

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

Власть – сфера занятости, требующая от своих работников постоянно и качественно дезинформировать как друг друга, так и – тем более! – не относящихся к Власти лиц.

В результате этих особенностей любая информация об устройстве Власти является либо 1) *инсайдерской* (предназначенной для своих и только для своих), либо 2) целенаправленно *фальсифицированной* (прошедшей определенный контроль и признанной удобной для работников Власти), либо 3) *дискредитированной* (получившей широкое распространение из-за несовершенства контроля, но позднее прокомментированной и поданной публике с негативными ярлыками)<sup>5</sup>. Именно понимание ключевой особенности Власти (вытекающей из ее цеховой сущности) – способности успешно сопротивляться любым попыткам узнать о ней правду – и составляет то новое, что мы хотели бы донести до читателя.

### Власть – это то, о чем нельзя говорить.

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

**Практик.** Хороший вопрос! И на него отвечу. Дело в том, что мы стоим на пороге масштабной трансформации мировой элиты. Во-первых, на содержание старой больше нет денег – ее нужно менять категорически. Во-вторых, полностью исчерпан работавший несколько веков

---

<sup>3</sup> У нашей книги два автора, и может показаться, что от имени Теоретика выступает один из них, а от имени Практика – другой. Но на деле и Теоретик, и Практик являются *литературными персонажами*, говорящими не то, чего хочется отдельным авторам, а то, что нужно для максимально точного и интересного рассказа о Власти.

<sup>4</sup> Именно так: анализу определений и концепций, а не самой Власти. Философу всегда интереснее мнения других философов, чем предмет их философствований.

<sup>5</sup> Такой оказалась судьба работ Макиавелли (распиарены как «дьявольские» и «аморальные»), Миллса (признаны «ненаучными») и Квигли (заклеймены как «конспирология»). Подробно об этом написано ниже.

механизм развития. Наиболее близкий аналог текущего момента в истории – это IV–VI века, когда элита сменилась в Западной Европе полностью, и было это сделано довольно кровавыми способами. Даже в XVI–XVII веках, прославившихся гражданскими и религиозными войнами, элита не сменилась так сильно, потому что феодалы успешно мимикрировали. Так вот, чтобы нынешняя смена элиты не оказалась весьма неприятной, тем, кто придет ей на смену, нужно хоть что-то знать об устройстве Власти. Иначе они такого наломают!

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

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

# Глава 1

## Люди власти

### Правила власти для вассалов

*Всякая власть есть непрерывный заговор.  
Оноре де Бальзак*

**Теоретик.** Говорить о Власти<sup>6</sup> 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 о ее устройстве, необходимо научиться *видеть ее* за группами людей и фасадами организаций. Пока вы воспринимаете всех окружающих как делающих свой бизнес или работающих в офисе, Власть остается для вас тайной за семью печатями. Понимать ее вы начнете только тогда, когда обнаружите людей, занятых **кое-чем еще**.

Сделать это будет не так-то просто. Обратите внимание, как в современных СМИ<sup>7</sup> реагируют на людей, которые по тем или иным причинам объединяют в рамках своих знаний некоторые вроде бы не связанные между собой события. Их называют **конспирологами**, причем слово это носит явно негативные коннотации. Многие из них действительно мало что понимают в жизни (если не являются платными дезинформаторами), но есть и такие, которые говорят правду. Этим последним нужно уметь находить, к ним стоит внимательно прислушиваться. Тогда, поставив перед собой цель **разобраться**, что же такое Власть, вы постепенно начнете сопоставлять различные не очень заметные и, на первый взгляд, не связанные события и символы. И рано или поздно то, что казалось вам раньше совершенно невероятным, окажется столь очевидным, что вы сами не сможете поверить, как не замечали этого раньше.

### 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 усвоить как «Отче наш» два основных момента, без которых и 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.

---

<sup>6</sup> 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) до сих пор ставится под сомнение общественными науками.

<sup>7</sup> Одна из главных функций СМИ, как мы увидим дальше, заключается в *отвлечении* внимания людей от реальных задач, решением которых занимается Власть.

**Читатель.** Что-то вы не то говорите. Чтобы сделать карьеру в крупной компании, нужно просто держаться за место и продвигаться по служебной лестнице. А чтобы продвигаться, 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 событиям корпоративной жизни. Давайте сделаем это с помощью простого и широко известного примера – истории компании «Портал», описанной в книге «Жизнь внутри пузыря» [Ашманов, 2007], как говорится, *на основе реальных событий*<sup>8</sup>. История эта начинается в далеком 1999 году, когда владельцы перспективной компании «Портал», предлагавшей в Сети самый популярный на тот момент русскоязычный поисковик<sup>9</sup>, продали контрольный пакет акций новым инвесторам – российскому Банкиру и Латиноамериканцу. Один из прежних владельцев (как раз и организовавший продажу) стал Президентом компании, второй (выведенный в книге под псевдонимом Основатель) возглавил отдел разработки. На начальном этапе делами Портала активнее занимался Банкир, делегировавший полномочия своему представителю, названному в книге Мистером Порталом.

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

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

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

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

Поручили этой команде<sup>10</sup> заниматься туманным и никому не мешавшим делом – всякими перспективными разработками. Ее лидер, выведенный в книге под фамилией автора (Ашма-

---

<sup>8</sup> К реальным событиям в российском интернет-бизнесе рассказ Ашманова имеет весьма косвенное отношение, но для наших учебных задач является прекрасным образцом корпоративной жизни.

<sup>9</sup> Google тогда тоже был всего лишь поисковиком – вот какие перед «Порталом» открывались перспективы!

<sup>10</sup> По названию «Лингвисты» мы догадались, что задачей команды могла бы быть дальнейшая разработка поисковой машины, но поскольку ее существовавшая версия принадлежала Основателю, лидеру другого подразделения и личному знакомому Президента, можно предположить, что реально никакая разработка не планировалась, а требовалось лишь занять чем-

нов), получил должность директора по развитию, и штат будущего русского Google оказался полностью скомплектован. Зная все это, мы можем с легкостью описать организационную схему «Портала» образца 2000 года. С точки зрения Управления<sup>11</sup> она выглядит так: Президент подчиняется Совету директоров, профильные директора – Президенту, каждый из директоров руководит своим направлением. Однако нам известна и некая *дополнительная* информация: 1) Мистер Портал – человек Банкира и легко может повлиять на него в обход Президента; 2) Директорат по разработке – люди Президента, но не Банкира; 3) Ашманов, в отличие от Основателя и обоих физиков, *непонятно чей* человек (его «Лингвистов» пригласили всего лишь увеличить капитализацию, но не работать).

С учетом этих **неформальных** отношений статусы трех подразделений Портала совершенно неравноправны, а положение подразделения Ашманова самое зыбкое (он ничей человек). В компании явно наличествует плодородная почва для интриги, но глазами Управления ее *не видно*. Хуже того, этого обычно не видно и в повседневной жизни компании книга «Жизнь внутри пузыря» 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 – что поместить на главную страницу того или иного проекта, какой выбрать цвет и так далее...

Я потратил гигантское количество времени и сил на блокирование и канализирование этих прямых указаний, на объяснения с инвесторами, на разъяснение правил движения в мире интернет-технологий и в конце концов приучил их к тому, что все 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. Сущностей, контроль над которыми делает нас незаменимыми для других людей (право подписи, владение конфиденциальной информацией, знакомство с нужными людьми, не говоря уже о банальных деньгах и имуществе), бесчисленное множество; 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 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.

---

нибудть титулованную команду, привлеченную для увеличения капитализации «Портала».

<sup>11</sup> Мы снова различаем два слова: «Управление» с большой буквы как сферу деятельности (которой профессионально занимаются менеджеры) и управление с маленькой буквы, означающее организацию совместной работы людей в конкретной ситуации. «Управление» с большой буквы – совсем другая деятельность, нежели Власть, и скоро вы в этом убедитесь.

И что особенно важно – все эти разговоры шли с *владельцем компании*, а не с ее Президентом. Ашманов налаживал личные отношения с высшим уровнем Власти!

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

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

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

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

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

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

Можно ли сказать, что уже в самой организационной схеме были заложены предпосылки для подобных интриг? Да, если бы мы с самого начала понимали, кто к какой **властной группировке** относится.

«Властная группировка» – это второй важнейший термин теории Власти. Как вы уже могли догадаться, это связанная неформальными отношениями **подчинения** («Б – это человек А») группа людей, целенаправленно захватывающая **ресурсы**. Далеко не всякая группа может считаться *властной группировкой*: чтобы обладать властью, группа должна быть связана отношениями подчинения и контролировать определенные ресурсы.

В «Портале» участники группировок были связаны между собой не служебными, а личными отношениями подчинения, основанными 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*. При этом группировки конкурируют между собой: 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: членов правящей властной группировки повышают по службе, членов конкурирующей увольняют или вытесняют из числа владельцев.

Именно так и произошло в «Портале»:

Инвесторы вообще сильно нервничали, и неосторожная бюджетная заявка послужила последней каплей. Они страшно возмутились выросшей суммой, заморозили выдачу денег и начали действия по выдавливанию



Президента из «Портала». После нескольких раундов 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 разработке (и по всем остальным вопросам) – Ашманов. Однако, как и 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:

В «Портале» так же неожиданно, а на самом деле неизбежно, появился свой Маг – птица особенно высокого полета. Он загипнотизировал где-то в кулуарах нашего Латиноамериканца и эффектно 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 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.** 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 такого я терпеть не намерен», – сказал Латиноамериканец, и мы расстались с ним навсегда [Ашманов, 2007].

Подведем итоги этой простой, а потому и весьма наглядной истории. Если смотреть на любую организацию (правительство, администрацию, министерство, крупную компанию) глазами Управления, мы будем видеть только организационную структуру и формализованные процессы принятия решений. Все по-настоящему существенные события (новые назначения,

реорганизации, смена корпоративной политики) будут для нас полной неожиданностью. И только когда мы добавим к взгляду управленца взгляд **человека Власти**, различающего за формальными названиями подразделений контролирующие их **властные группировки**, мы начнем понимать, что же в компании *на самом деле* происходит.

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

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

**Теоретик.** На самом деле пишут, только не во всех и не о том. Основная задача книг по менеджменту – подготовка специалистов в Управлении, которые обеспечивали бы выполнение указаний начальства.

Это весьма непростая работа<sup>12</sup>, отнимающая у сотрудников все свободное время, и им совершенно незачем знать еще и про корпоративные интриги. Поэтому книги о власти и влиянии в организациях на Западе пишут не теоретики менеджмента, а социологи, например Джеффри Пфеффер<sup>13</sup>. 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. Другими словами, **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... Не абсолютна даже власть президента компании, поскольку существует группа людей вне организации, которые контролируют его способность решать задачи... Иерархические полномочия любого руководителя и управленца ограничены, а, большинства из нас они ограничены намного сильнее, чем это необходимо нам для эффективного выполнения нашей же работы [Пфеффер, 2007, с. 44–45].

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

К слову, мой личный опыт показывает, что уже у заместителя министра в России 1990-х возможностей для реализации своих личных планов было явственно меньше, чем у начальника департамента! Разумеется, при сравнимой квалификации. И чем выше пост, тем больше эта разница. Но вот для получения квалификации нужен именно «верхний» опыт, свобода не

---

<sup>12</sup> Заставляет периодически вспоминать бессмертную фразу Жванецкого: «Чтобы нашим народом руководить, нужно с утра немного принять». Не от хорошей жизни алкоголизм стал в последние десятилетия профессиональным заболеванием западных менеджеров!

<sup>13</sup> Джеффри Пфеффер (р. 1946) – американский социолог, автор многочисленных бестселлеров, таких как «Власть и влияние. Политика и управление в организациях» и «Власть. Почему у одних она есть, а у других нет», один из самых цитируемых на Западе гуманитарных авторов, создатель теории ресурсной зависимости организаций. Подробнее о нем и его теории – во второй части нашей книги.

поможет начальнику отдела в «играх» уровня заместителя министра, он просто не поймет, о чем речь!

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

**Практик.** Можно еще добавить, что в рамках системы управления даже самый талантливый управленец способен контролировать не более 10–12 человек, а в норме – так только 6–7. И если в системе управления больше людей, то начинают выстраиваться этажи управления, контролировать движение приказов по которым – отдельная проблема. При этом, как показывает опыт, если этажей больше трех, то *исполнители нижних этажей вообще не имеют представления о том, что имело в виду руководство*.

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

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

Однако все эти учебники не говорят о самом главном, о том, что превращает личное влияние и власть (с маленькой буквы) в настоящую Власть. Они молчаливо предполагают, что свою власть и влияние менеджер будет использовать в интересах компании или же для личного карьерного роста. Но если ваша личная власть и влияние зависят от конкретных *могущественных людей*, то есть ли смысл тратить 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: практически **никто**<sup>14</sup> – по целым двум причинам.

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

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

Организации, работающие «по-честному», безусловно, существуют; но отсутствие в них властной группировки – **не сила, а слабость**. Такие организации редко занимают ведущее положение в отрасли<sup>15</sup>, и даже профессиональный опыт, приобретаемый их сотрудниками, не слишком котируется на соответствующем рынке. Но это еще полбеды; настоящая беда начинается, когда организация вдруг прекращает существование или хорошо знающий вас начальник уходит работать в другое место.

**Практик.** Опять же из опыта. Когда этажей управления больше трех, обычно создается специальный язык для описания управляющих сигналов. Как, например, в армии, где даже генерал может командовать «направо» или «кругом». А вот если он скажет взводу: «Направление на 15 градусов правее вершины 218.3», то можно с уверенностью сказать, что взвод будет долго думать и куда потом повернет – большой вопрос. Так вот, как быть, если у нового начальника – другой язык управления? Кому-то придется плохо, и можете сами догадаться кому.

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

---

<sup>14</sup> Редкие исключения рассмотрены позже, в разделе «Несистемные элементы».

<sup>15</sup> А такие органы государственной власти редко на виду у вышестоящего начальства.

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

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

**Практик.** Приведу простой пример. Летом 1996 года (напомню, выборы президента России) меня вызвал один заместитель министра (находящийся в ранге министра) и предложил написать в инициативном порядке некий проект постановления правительства, прямо противоречащий только что вышедшему указу президента. Я, понимая, какие могут быть последствия, попросил письменное указание. Заместитель министра начал на меня давить авторитетом, но я-то знал, и кто бенефициар этого документа, и, главное, какие у него договоренности с замминистра. И прямо предложил своему собеседнику поделиться. Это вызвало истерику, но больше он к этому вопросу не возвращался.

Самое смешное, что затем соответствующий проект постановления написал один заместитель министра финансов, за что и стал первым заместителем. А затем его карьера продолжилась. Моя же кандидатура в команде «молодых реформаторов» оказалась под вопросом, поскольку в России 1990-х коррупция в этой среде цвела пышным цветом. И тех, кто ее не одобрял, максимально отодвигали от Власти. В рамках либеральной группы, разумеется.

**Теоретик.** 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 дожидется. Директор, входящий 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 своих людей и рвется к власти *вместе с ними*. Вот почему вхождение во власть нужно начинать с поиска «банды», властной группировки, реально контролирующей вашу организацию. Просто устроиться на работу и втираться в доверие к первому попавшемуся начальнику – тупиковый путь; далеко не всякий сотрудник компании включен во властную группировку, а некоторые (как Ашманов на последнем этапе) хотя и включены, но в группировку проигравших.

Проблема здесь заключается не в том, как стать «своим», а в том, **для кого** стать своим. На этом этапе вы выбираете не какого-нибудь там начальника; вы выбираете себе **сюзерена**, человека, который на свой страх и риск открывает вам дорогу во Власть. В оплату за это он вправе потребовать многое, и, будьте уверены, потребует.

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

**Практик.** Очень важное обстоятельство: любая властная группировка, независимо от того, в каком обществе (пусть самом-рассамом постиндустриальном) она существует, стро-

ится по одной из древнейших форм Власти – **феодалной**. Иными словами, у каждого члена группировки есть в ее рамках всего один «начальник» (которого мы по феодалной традиции называем «сюзерен»), и влияние этого сюзерена ограничивается его первым уровнем вассалов («вассал моего вассала – не мой вассал»). Есть некоторые исключения, но они носят не системный, а эксклюзивный характер<sup>16</sup>.

Повторю еще раз: **сюзерен у человека Власти может быть только один!** Причем даже если по каким-то причинам ты перестал быть вассалом этого человека в рамках властной группировки, то в рамках «корпоративной», командной этики ты все равно остался ему «должен», и долг сохраняется за тобой, даже если ты стал его начальником в рамках управленческой вертикали. Отказ от этого долга приносит в рамках группировки одни сплошные неприятности<sup>17</sup>.

Любая попытка играть на два фронта становится общеизвестной, и репутация соответствующего человека низводится до уровня нищего на паперти или проститутки. Чаще всего таких людей просто выкидывают из команды, это наказывается даже строже, чем нарушение описанного в предыдущем абзаце долга. Теоретически переход от одного сюзерена к другому возможен. Например, если обязанности твоего сюзерена в рамках группировки изменились, а ты у него отвечал как раз за те функции, которые отпали, то у тебя есть право уйти к новому. Но! Сначала нужно обратиться к «старому» (то есть действующему) сюзерену. Он должен спросить, имеешь ли ты виды на кого-то другого. Если имеешь, то сюзерен тебе отвечает, да или нет, и в разговоре 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»<sup>18</sup>.

Тут мы, конечно, сильно забежали вперед, но базовые принципы отношений 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 связан с непосредственным начальником в рамках служебных отношений.

**Читатель.** Постойте, я не понял. Как это – «сюзерен не связан с непосредственным начальником»?! Это что же, я буду работать в одной конторе, а сюзерен – сидеть в другой? Как же я его найду, чтобы наняться в вассалы?!

**Теоретик.** Напротив, вы начинаете понимать! Разве на Власти может висеть вывеска: «Наниматься в правители здесь, с 9 до 17»? Конечно же, нет; как мы увидим дальше, кто чей вассал и кто кому сюзерен, зачастую не знают даже сами участники властных группировок (они знают только своего сюзерена и собственных вассалов). Так что найти, к кому наняться в вассалы, нелегкое дело, даже когда сюзерен работает в той же компании, что и вы. Но на самом деле такие случаи скорее исключение, чем правило. 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.

---

<sup>16</sup> См. раздел 5 «Несистемные элементы».

<sup>17</sup> Есть и исключения: если все в соответствующей среде знают, что сам сюзерен не заботится о своих вассалах, то вассалам, которые от него сбежали и которые его сильно не любят, никто претензий не предъявляет.

<sup>18</sup> 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 внутри одной группировки (то есть между двумя сюзеренами-вассалами одного вышестоящего сюзерена). Вассалу знать других сюзеренов не положено, так что единственный способ корректного перехода – согласовать его со своим сюзереном.

Приведу хрестоматийный (для тех, кто помнит СССР) пример такой групповой работы в бесхитростном изложении Александра Байгушева<sup>19</sup>:

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

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

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

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

**Читатель.** Как, оказывается, все сложно...

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

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

**Практик.** При выборе первого<sup>20</sup> сюзерена необходимо учитывать, что любая властная группировка имеет достаточно широкий, превосходящий ее во много раз по размеру «шлейф».

---

<sup>19</sup> Байгушев Александр Иннокентьевич (р. 1933) – советский писатель и журналист, автор популярного исторического романа «Плач по неразумным хазарам» (1960) и автобиографического романа «Партийная разведка» (2007), посвященного борьбе за власть в брежневско-андроповские времена.

<sup>20</sup> Он часто оказывается и последним; второй шанс во Власти выпадает далеко не каждому.



Он состоит из людей, которые так или иначе связаны или с деятельностью группировки, или с какими-то конкретными ее членами, которые сами в нее не входят, а лишь ищут возможность войти. Вдобавок ко всему такие люди тщательно маскируют свою вторичную роль и рассказывают многочисленные «легенды о динозаврах». Проблема, однако, состоит в том, что, не обладая инсайдерской информацией, почти невозможно реально проверить их рассказы: здесь нужен некий уникальный опыт игры на следующем уровне.

Дополнительная проблема в подобной ситуации заключается в том, что люди с низшего уровня любой властной группировки также изображают крутых, при этом они обладают большим объемом информации, нежели люди из «шлейфа», но и, соответственно, тщательнее эту информацию скрывают. Связано такое преувеличение своих возможностей с тем, что шанс сделать карьеру (и в рамках формальных должностей, и внутри группировки) или войти во Власть дается в зависимости от умения соответствующего человека показать свои навыки по привлечению ресурсов для группировки в целом. Если ресурс признается полезным, то непосредственный начальник (по согласованию с вышестоящим руководством) поощряет того, кто его «принес». Еще пара важных обстоятельств: чем больше у тебя вассалов, которые приносят полезные для группировки ресурсы, тем выше твои собственные шансы на карьеру. И второе: обсуждение твоего вклада в дело властной группировки происходит обычно втайне от тебя, и этом смысле есть шанс, что твою заслугу присвоит сюзерен. Правда, такая политика в долгосрочной перспективе скорее навредит, поскольку эта особенность становится известна, и вассалы начинают перебегать к другим сюзеренам.

**Теоретик.** Разделение властной группировки на внутренний и внешний круги, на «ядро» и «шлейф» можно назвать одним из законов Власти – настолько часто оно встречается в истории. Вот как была устроена самая изученная<sup>21</sup> из существовавших на земле властных группировок, Общество Круглого стола, основанная Сесилем Родсом, руководимая Альфредом Милнером и сыгравшая едва ли не решающую роль во всей мировой истории первой половины XX века<sup>22</sup>:

План организации предусматривал внутренний круг, называемый «Общество избранных», и внешний круг, называемый «Ассоциация помощников». Внутри «Общества избранных» реальной властью обладали лидер и «Совет трех». Лидером был Родс, а «Совет трех» входили Стед, Бретт и Альфред Милнер [Quigley, 1981, p. 3].

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

Разумеется, столь пафосные слова произносятся не во всех властных группировках, но это не мешает им строго придерживаться разделения на «внутренний» и «внешний» круги. Например, в СССР это было разделением на «штатную» и «выборную» номенклатуры:

А пока приведем опять пример. В штатную номенклатуру включаются все ответственные (то есть не технические) работники парторганов, руководящие работники государственных органов, а также лица, занимающие

---

<sup>21</sup> Благодаря личным усилиям Кэрролла Квигли, двадцать лет посвятившего обнаружению и изучению этой группировки и решившегося рассказать о ее деятельности. Подобно нам, Квигли оценивал историю XX века как трагедию (его самая известная книга так и называется – «Трагедия и надежда»), причиной этого он считал несовершенство устройства властных группировок; как и мы, он надеялся на появление в будущем новой элиты.

<sup>22</sup> Подробнее об этом – во второй части нашей книги, в разделе об открытиях Квигли.

ключевые административные посты в колхозах, кооперативах, научных организациях, творческих союзах и т. п.

В выборную номенклатуру входят члены и кандидаты ЦК и Центральной ревизионной комиссии, депутаты Верховных и местных Советов, секретари парторганизаций, члены разных комитетов: защиты мира, советских женщин, антиссионистского и т. п. Настоящих выборов в СССР до самого недавнего времени вообще не было: редкостные случаи неподчинения «рекомендациям» парторганов, имевшие место в Академии наук или в отдельных колхозах, только подтверждали эту истину. Поэтому **выборная номенклатура характеризуется прежде всего тем, что она – временная**. Эта ее разочаровывающая особенность используется для проверки на работе секретарей парторганизаций с целью отобрать из них подходящих людей в штатную номенклатуру. Эта особенность позволяла также «выбирать» некоторое количество рабочих и колхозников в Верховные Советы и даже в ЦК партии: избранный туда для показа демократичности советского строя рабочий или колхозник не становился от этого членом господствующего класса и, несмотря на свой громкий ранг, подобострастно слушался указаний любого сотрудника аппарата ЦК [Восленский<sup>23</sup>, 2005, с. 149–150].

Как видите, существование «шлейфа» весьма выгодно для группировки – он 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?

**Практик.** Дело в том, что во власти, как и разведке, бывших разведчиков не бывает. Есть действующие игроки, и есть игроки, выведенные в запас. Есть выведенные почти в вечный запас – вспомним бывших помощников Ельцина, отошедших от Власть 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 чиновник, 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 верность. Конечно, любая властная группировка обладает достаточными возможностями, чтобы испортить жизнь отдельному человеку в отместку за «предательство»; но главным в поддержании верности является все же не кнут, а пряник. Обычные люди увольняются, вассалы же – выводятся в запас и при благоприятных обстоятельствах могут рассчитывать на возвращение в игру. Вот как выглядело выведение в запас в советской номенклатуре:

---

<sup>23</sup> Восленский Михаил Сергеевич (1920–1997), советский и немецкий (после эмиграции в 1972 году) историк, начавший карьеру переводчиком на Нюрнбергском процессе, а продолживший на многочисленных номенклатурных должностях в системе Академии наук СССР; автор знаменитой книги «Номенклатура».

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

А теперь приведем наверняка известный читателям пример возвращения из запаса в американской жизни<sup>24</sup>. 12 декабря 2000 года Верховный Суд США пятью голосами против четырех утвердил результаты президентских выборов в штате Флорида и тем самым отдал победу республиканцу Джорджу Бушу – младшему. Кандидат от демократов – действующий вице-президент клинтоновской администрации Альберт Гор – признал свое поражение и сошел с политической сцены. Бывшие президенты США, а уж тем более бывшие вице-президенты, в США обычно ведут частную жизнь: выступают с лекциями, пишут книги, заседают в советах директоров каких-нибудь малоизвестных компаний. Именно этим и занимался Альберт Гор, упоминания о котором исчезли из новостных лент, а россияне вспоминали о нем разве что по «комиссии Гора – Чернобырдина», которая чем-то там занималась.

Все изменилось, когда в верхах американской элиты был согласован проект «глобальное потепление». 24 мая 2006 года на экраны США выходит документальный фильм «Неудобная правда», фактически представляющий собой выступление Альберта Гора с популярной лекцией о глобальном потеплении. Доступным языком профессионального политика Гор объясняет американцам, что глобальное потепление есть научный факт, установленный консенсусом всех климатологов, причиной этого потепления является выделение углекислого газа от сжигаемых человечеством углеводов, и если это потепление не остановить, мы все умрем.

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

В том же 2007 году Гор входит в число партнеров крупнейшего калифорнийского венчурного фонда КРСВ<sup>25</sup>, а уже через два года, в 2009-м, о нем начинают писать как о «первом зеленом миллиардере» – инвестиции фонда в альтернативную энергетику, *получившую мощную государственную поддержку*, обещают многомиллиардную прибыль<sup>26</sup>. Не правда ли, впе-

---

<sup>24</sup> Здесь и далее мы специально даем два примера из разных «миров» – чтобы продемонстрировать, что Власть везде устроена одинаково.

<sup>25</sup> Фонд назван по инициалам его учредителей (Kleiner, Perkins, Caufield, Byers), в 2013 году под его управлением было семь миллиардов долларов, что немного для инвестиционного (ориентированного на состоявшиеся компании) фонда, но очень много для венчурного. В результате КРСВ оказался вторым по объему венчурным фондом в США.

<sup>26</sup> Тут нужно пояснить специфику венчурного финансирования. Это очень рискованно: небольшие вложения делаются в десятки компаний, лишь одна из которых выстреливает, то есть начинает успешно работать и раскручивается до миллиардных оборотов. Когда такое происходит, на каждый доллар первоначальных инвестиций набегают тысячи долларов прибыли. А теперь подумайте, насколько полезным может быть появление в фонде человека, который точно знает, какие компании будут

чатляющая история успеха для человека, еще недавно бывшего отставным вице-президентом США?

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

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

**Теоретик.** Дело в том, что далеко не все проекты реальной Власти столь публичны, как «глобальное потепление». Вполне возможно, что многие отставники уровня вице-президента США до сих пор активно участвуют в каких-то закулисных переговорах, не занимая официальных должностей, и потому кажутся нам частными лицами<sup>27</sup>. Да и во втором томе книги будет много примеров, демонстрирующих, как люди, которые в какой-то момент казались совершенно незаметными, в реальности были вершителями политических судеб. Так что давайте вернемся от единичных примеров к описанию Власти как *системы*.

**Практик.** У каждого человека, который вошел в какую-нибудь властную группировку (а это достаточно привилегированная часть населения и не очень широкая, о чем мы еще скажем далее), есть **три** рейтинга. Первый – **профессиональный**<sup>28</sup>. Второй – **внутрикомандный**. Они исторически коррелируют (если у тебя высокий внутрикомандный рейтинг, то рано или поздно тебе найдут приличное место, если низкий – то рано или поздно на твое место найдут более достойного представителя команды), но локально могут различаться. Для их более или менее явного согласования используется третий рейтинг – **потенциальный**. Например, как это было при советской власти (в очень грубом приближении): есть два заместителя начальника отдела, у обоих хорошая биография, но у одного есть «рука» в ЦК. Значит, он более перспективен с точки зрения карьеры. Отметим, что «рука» – это обычно не родственник, а как раз сюзерен с командной точки зрения. При этом если у одного – родственник в ЦК, а у другого – очень хороший послужной список и высокий профессиональный рейтинг, то кто перспективнее – большой вопрос.

Специфика упомянутых выше отставников в том, что у них **очень высокий** потенциальный рейтинг. Этот рейтинг может и не сработать, но если сработает, то человек взлетит ракетой. Серьезная проблема таких лиц – определить, что дороже: локальный успех с потерей этого рейтинга или наоборот. Проблема для них и отношения с представителями группировки, находящимися на нижних ступенях (тем более «шлейфом»), поскольку у тех нет ни понимания потенциального рейтинга, ни информации о нем, а это создает трудности в общении.

Иногда это приводит к смешным случаям. Я лично знаю несколько историй, когда находящийся на нижних позициях представитель некой властной группировки, разговаривая с человеком, которого не очень хорошо знал, но держал за «безопасного» (ну, например, ученого), нечаянно, толком не понимая, что же он говорит, раскрывал важную информацию тому, кто в реальности был глубоким отставником. И уж как отставник этой информацией воспользовался – большой вопрос.

---

назначены в верхах получателями господдержки.

<sup>27</sup> Об одном таком отставнике, Генри Киссинджере, мы подробно расскажем во второй главе.

<sup>28</sup> 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).

Один раз так не удалось уволить одного высокопоставленного чиновника: его старый товарищ (давно находившийся в отставке), разговаривая с молодым участником одной из властных группировок, узнал о готовящемся кадровом решении. Молодой вассал не имел достаточного опыта и проболтался – разумеется, не о самом решении, о нем он не знал, да и по своему статусу знать не мог, – о *симптоме*<sup>29</sup> готовящегося решения, демонстрируя безобидному, с его точки зрения, эксперту свою важность и осведомленность. Эксперт тут же предупредил своего друга, ну а тот воспользовался «правом на один звонок», и это был *звонок Путину*. Если бы он не получил информацию вовремя – его бы уволили, и эффективность такого звонка была бы крайне низкой (после драки кулаками не машут).

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

Но до положения отставника вам, уважаемый читатель, еще далеко. Пока 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. Сами вы еще не человек Власти.

**Практик.** И вот здесь начинается самый трудный этап – поиск первого сюзерена. Главное – 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 необязательно, хотя долгое следование им, конечно, оставляет на людях 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 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

---

<sup>29</sup> О каком именно, позвольте пока не рассказывать: у нас, в конце концов, пособие для начинающих. Опытному человеку Власти иногда достаточно малейшего намека, чтобы догадаться о готовящемся кадровом решении.

собирающихся ею делиться, устраивать аппаратные «разведки боем» – в общем, нужно **начать играть самому**. О том, как все это сделать, – в следующем разделе.

## Игра в системе

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

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

Одна из историй о гендиректоре IBM Луисе Герстнере<sup>30</sup>, 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»**. Большинство парней в такой ситуации не могут дождаться, когда же будет готово сочное барбекю, пока они полулежат рядом в шезлонге, с запотевшей ото льда рюмкой «Абсолюта» на пузе. Но не Лу Герстнер. Он не может дождаться, когда же закончится выходной [Бинг, 2005].

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

Пересечем океан и заглянем в СССР.

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

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

Во время интервью в своем кремлевском кабинете Брежнев не удержался и показал корреспондентам «Штерна» телефон с красными кнопками прямой связи с первыми секретарями ЦК партий социалистических стран. Нажмешь кнопку, справишься о здоровье, передашь привет семье – и дашь «совет». А потом откинешься на спинку жестковатого кожаного кресла и с сытым

---

<sup>30</sup> Луис Герстнер (р. 1942) – генеральный директор IBM в 1993–2002 годах, «человек, который спас IBM», – от кризиса, вызванного массовым появлением персональных компьютеров.

удовольствием подумаешь о том, как сейчас в чужой столице начинают торопливо приводить «совет» в исполнение [Восленский, 2005, с. 116–117].

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

В современной России, после «лихих девяностых», когда огромные состояния свалились как снег на голову первому поколению олигархов, возникло совершенно неправильное представление о Власти<sup>31</sup>. Многим кажется, что Власть – это купить себе должность, наворовать, «чтобы на всю жизнь хватило», и уехать на Лазурный Берег. Прочитав предыдущую главу, вы уже понимаете, как далек от реальности этот обывательский миф. Во Власти бывших не бывает – сколько бы ни украл вассал и как бы хорошо он это ни спрятал, он будет лишь больше должен своему сюзеру, и так или иначе этот долг придется отдавать. Позволить себе отойти от дел может только человек «шлейфа», не владеющий сколько-нибудь ценными сведениями о властной группировке; на остальных распространяется железное правило: «вход – рубль, выход – два». Власть, как и многие другие профессии, требующие длительного обучения (математика, медицина, профессиональный спорт, балет...) – билет в один конец, и разменивать ее на деньги смерти подобно<sup>32</sup>.

**Практик.** Желающие могут посмотреть длинное (больше пяти часов) интервью беглого олигарха Пугачева украинскому журналисту Гордону<sup>33</sup>. В нем отлично видны отмеченные выше моменты: и обида Пугачева на то, что его отстранили от Власти, и то, что он не понял (и до сих пор – во всяком случае, на момент интервью – не понимает), что такое Власть, поскольку сам глупо променял ее на деньги, которые без доступа к Власти не смог сохранить.

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

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

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

---

<sup>31</sup> 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.

<sup>32</sup> Иногда в буквальном смысле: Борис Березовский, отлученный от Власти в России, потратил все свое громадное состояние, пытаясь поддерживать в себе уверенность, что продолжает «решать вопросы» и «участвовать в Игре». А когда понял, что это иллюзия, повесился в ванной. Ну или был повешен за свои попытки продолжать игры.

<sup>33</sup> Лицо, признанное иностранным агентом на территории РФ.



**Теоретик.** Как говорил один мой коллега, когда я еще работал инженером в конструкторском бюро: «У них там в Италии „Спрут-2“, а нас тут в КБ – „Спрут-10“!» Властные отношения есть в любой организации, где работает больше одного человека, а в организации, где работает больше сотни, наверняка присутствует и настоящий человек Власти<sup>34</sup>.

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

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

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

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

**Теоретик.** Я написал «о системе *распределения*», а не «об информации». Вспоминаем пфефферовское определение из предыдущего раздела: «Власть – это позиция, занимаемая человеком в системе коммуникаций...» Что такое «позиция в системе коммуникаций»? Она зависит от того, с кем человек общается (ходит по кабинетам руководителей или мотается по вызовам, сутками не появляясь в офисе), какой информацией 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 Балин<sup>35</sup>:

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. Интриги цветут в среде недосказанности, секретности и тайн.

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

---

<sup>34</sup> Как мы уже писали, это не обязательно директор; это может быть хороший знакомый владельца, «смотрящий» от большого человека, контролирующего организацию, и так далее.

<sup>35</sup> Автор популярного в интернете цикла заметок «Защита от темных искусств» – о корпоративных интригах и способах с ними бороться.

«Интрига» в понимании Балина очень похожа на «власть» в понимании Пфедффера<sup>36</sup>: и то и другое позволяет человеку принимать решения за пределами своих полномочий. Однако интриган еще не человек Власти: тот опирается на *реальные* ресурсы, которыми обладает его сюзерен, интриган же просто *манипулирует*, то есть обманывает свои жертвы.

На практике чистые люди Власти и чистые интриганы встречаются так же редко, как химически чистое золото. Люди Власти (а уж тем более «шлейфа») всегда преувеличенно говорят о своих возможностях, а интриганы, благодаря хорошо налаженным связям, часто и самом деле кое-что могут. В любом случае **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<sup>37</sup>.

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. Как вы узнаете, кто с кем контактирует и чем говорит? Вы не можете лично присутствовать при всех разговорах в офисе, не говоря уже о «решении вопросов» за его пределами! Владислав Балин, в целом не одобряющий «интриганства», дает на этот счет примечательную рекомендацию:

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

Получить информацию о системе коммуникаций в компании можно только от *других людей*<sup>38</sup>. Поэтому для надежного выявления людей Власти (без чего невозможна настоящая карьера) нужно самому в каком-то смысле стать человеком Власти. Нужно создать собственную сеть информаторов и честно с ними расплачиваться – не деньгами, конечно, а вниманием, информацией и рассказами о блестящих карьерных перспективах<sup>39</sup>.

Вот как подошел к решению этой задачи будущий президент США, а на момент описываемых событий (1931 год) простой секретарь конгрессмена<sup>40</sup> Линдон Джонсон. Появившись в Вашингтоне, он обнаружил среди прочих разнообразных правительственных организаций так называемый Малый конгресс – созданную в 1919 году площадку для обучения секретарей конгрессменов навыкам публичной политики, она копировала процедуры дебатов с Палаты представителей Большого конгресса.

Линдон Джонсон увидел новую возможность в Малом конгрессе. Пресса страстно стремилась получать самую свежую информацию о том, как решались ключевые вопросы дня. А это был пик Великой депрессии, правительство рассматривало и принимало множество важных законодательных актов. Политики, конечно же, жаждали публичности и

---

<sup>36</sup> Но не в нашем понимании: эти «интриги» и «власть» являются лишь способом повысить влияние одного человека. Настоящая Власть возникает, когда люди объединяются в группировку и действуют совместно под руководством сюзерена.

<sup>37</sup> Как мы увидим во второй части, один из лучших научных методов выявления людей Власти – репутационный. А именно – опрос среди достаточно осведомленных лиц о том, «кто на самом деле влияет на принятие решений».

<sup>38</sup> Даже если вы наладчик подслушивающего оборудования и имеете доступ к миллионам «жучков» и телефонов, никто не позволит вам подслушивать людей, которые действительно определяют вашу судьбу. Добывать информацию о них все равно придется дедовским агентурным способом.

<sup>39</sup> 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.

<sup>40</sup> Этого конгрессмена звали Ричард Клеберг, и кто его сейчас помнит?

освещения в прессе. Секретари Конгресса, хотя и не были столь же честолюбивыми и предприимчивыми, как Джонсон, чаще всего не менее, чем он, желали успеха и престижа.

Сначала Джонсон добился избрания на должность спикера Малого конгресса. Это была организация, в которой мало кто был заинтересован, к тому же Джонсон созвал на собрание избирателей своих сторонников – и легко победил. Став спикером, он сумел превратить и Малый конгресс, и собственную должность в намного более важные ресурсы. Он изменил график заседаний конгресса с ежемесячного на еженедельный, а старому формату их проведения, заключавшемуся в обсуждении вопросов, добавил выступления **«выдающихся деятелей»**. Приглашая известных людей, Джонсон не только предлагал членам Малого конгресса доступ к известным политикам, но, что более важно, сам **имел предложение общаться с ними**. Он организовывал формальные обсуждения программных вопросов, подбирал выступающих с обеих сторон, вел дебаты в соответствии с правилами Палаты представителей Конгресса, проводил предварительное голосование после окончания обсуждений и приглашал представителей прессы для освещения дебатов. Пресса очень скоро поняла, что эти дебаты давали представление о вопросах, обсуждаемых Конгрессом. А поскольку на заседаниях присутствовали журналисты, то было совсем просто завлечь конгрессмена и заинтересовать в участии в организации все большее и большее число людей [Пфеффер, 2007, с. 117–118].

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

**Практик.** И это еще не всё! В одном из кейсов во втором томе книги вы узнаете, что Джонсон, после того как Кеннеди назначил его вице-президентом США, потерял свой ресурс «хозяина» Конгресса и понял, что может вообще вылететь из политики. Его спасла только «удачная» смерть Кеннеди! Так что если вы выстроили информационную сеть, нужно еще уметь ее сохранить и использовать.

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

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

Он пошел к Фроиму Грачу<sup>41</sup>, который тогда уже смотрел на мир одним только глазом и был тем, что он есть. Он сказал Фроиму:

– Возьми меня. Я хочу прибиться к твоему берегу. Тот берег, к которому я прибьюсь, будет в выигрыше [Бабель, 2001].

Но наличие столь самоуверенных вассалов не слишком помогает сюзерену в его карьере<sup>42</sup>. Что действительно важно для рейтинга, так это связи потенциального сюзерена на как можно более высоких уровнях Власти. Вот как выбирал себе сюзерена один малоизвестный (в середине XIX века) молодой человек:

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

В конце концов все окупилось: в 1851 году Бисмарк был назначен министром королевского кабинета. Он начал действовать. То и дело он направлял руку короля, побуждая его постепенно укреплять армию, противостоять либералам, поступать в точности так, как того хотел Бисмарк. Он помогал Фридриху преодолеть неуверенность, ощутить себя мужчиной, учил его быть твердым и править с достоинством. Постепенно он восстанавливал власть короля, пока монархия не стала, как прежде, основной правящей силой в Пруссии [Грин, 2003, с. 130].

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

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

Интеллектуальным наставником Обамы в Гарварде стал блестящий либерал – конституционалист Лоуренс Трайб... Трайб страстно желал занять место в Верховном суде и надеялся, что следующий президент-демократ выдвинет его кандидатуру, но после слушаний по кандидатуре Борка злопамятные «слоны» поклялись, что никогда не простят Трайба...

---

<sup>41</sup> Один из боссов одесского преступного мира.

<sup>42</sup> Фроима Грача это тоже коснулось – против ЧК его самоуверенный вассал ничего не смог.

Майноу... была наставником Обамы в Гарварде. Между ними завязались дружеские отношения, которые сыграли огромную роль как в профессиональной, так и в личной жизни Обамы. Майноу выросла в Чикаго. Ее отец Ньютон Майноу был председателем Федеральной комиссии по связи при Кеннеди...

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

Кого в конце концов Обама выбрал в сюзерены, мы не знаем<sup>43</sup>, но, судя по его дальнейшей карьере, это был безукоризненно точный выбор. Абнер Миква не ошибся: Обама действительно метил куда выше, чем на должность помощника члена Верховного Суда.

**Практик.** Ну, тут есть тонкость. Не исключено, что те, кто реально стоял за Обамой, просто велели ему набраться ума-разума. Теоретически такое может быть, во всяком случае биография Обамы позволяет предполагать, что его «вели».

**Теоретик.** Берите пример с великих: не торопитесь. Учитесь Власти за пределами Власти, выстраивая личную агентуру; знакомьтесь с высокопоставленными людьми и производите на них благоприятное впечатление; подобно Обаме, планируйте изучение системы, частью которой вы собираетесь стать. И тогда рано или поздно вы встретите подходящего сюзерена – не с самого верха, чтобы ему еще нужны были собственные вассалы, но достаточно перспективного, чтобы вскарабкаться на этот верх или посадить вас<sup>44</sup>.

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

**Читатель.** А как его заинтересовать?

**Практик.** Один из самых тонких моментов аппаратной жизни, который приводит к созданию головоломных и почти гениальных комбинаций, – желание конкретных лиц сделать так, чтобы некий персонаж обратил на них внимание. Для подготовки таких комбинаций необходимо как можно больше узнать о потенциальном сюзерене, подмечая при этом 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 приобретет в глазах сюзерена определенный

---

<sup>43</sup> Получить достоверную информацию о каких-либо событиях становится возможно лишь тогда, когда она больше не влияет на текущие расклады Власти. Обычно для этого требуется смена правящей группировки.

<sup>44</sup> Надеюсь, вы помните, что профессиональный рейтинг отличается от командного, и понимаете, что президент США – тоже чей-то вассал?

статус. 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: Власть, в отличие от Управления, строится на личных отношениях. А они, в свою очередь, возникают из элементарного впечатления: «С этим человеком мне лучше, чем без него». Но чтобы сюзерену с вами действительно стало лучше, нужно компенсировать *его слабости*, о которых сначала следует разузнать.

И да, конечно, истории тех, кто выбрал сюзерена неправильно, никогда не будут обсуждаться в книгах! А вот если сюзерен выбран правильно, то в биографии очередной исторической фигуры может появиться фраза: «Определенное влияние на начало карьеры Х оказал Y...»

**Теоретик.** Все мы читали слова Булгакова: «Никогда и ничего не просите! Никогда и ничего, и в особенности у тех, кто сильнее вас. Сами предложат и сами всё дадут». Но мало кто понимает их истинный смысл. А смысл 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 Власти<sup>45</sup>. Ничуть не хуже разбирался во Власти гениальный ученый и политик Галилео Галилей. Оказавшись к 1609 году в затруднительном финансовом положении (огромные долги после выданья сестер замуж), он успешно использовал свое открытие спутников Юпитера, назвав их медичийскими звездами:

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

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

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

Добиться выдающегося результата, после чего преподнести его потенциальному сюзерену – испытанный способ знакомства, за которым с высокой вероятностью последует пригла-

---

<sup>45</sup> В отличие от его либеральных читателей, понимающих цитату как совет держаться от Власти подальше.

шение в команду. Вот современный американский вариант того, что в далеком прошлом сделал Галилей. Стивен Кови<sup>46</sup> пишет про менеджера среднего звена, вынужденного (а может быть, и сознательно решившего) работать на отличавшегося редкостным самодурством президента компании:

Но один из сотрудников был проактивным<sup>47</sup>. Он руководствовался не эмоциями, а принципами и целями. И он проявил инициативу: ждал, сочувствовал, вникал в ситуацию. Он не остался слеп к недостаткам президента, но вместо того, чтобы критиковать, стал искать, чем бы их компенсировать<sup>48</sup>. 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. Вникал в невысказанные заботы президента и, предоставляя информацию, сопровождал ее толковым анализом и своими рекомендациями<sup>49</sup>.

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 рядовой сотрудник сделался правой рукой президента, дальнейшая карьера была ему обеспечена<sup>50</sup>.

**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 добывать ценную информацию. Закрыв его, сотрудник сразу 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*?

---

<sup>46</sup> Стивен Кови (1932–2012) – американский бизнес-консультант и тренер по личностному росту, автор супербестселлера «Семь навыков лидера», который мы, собственно, и цитируем.

<sup>47</sup> Проактивность – изобретенный Стивеном Кови термин, противоположный реактивности (реагированию на стимулы) и означающий всего-навсего активность ради собственных, а не чужих целей.

<sup>48</sup> Не правда ли, напоминает действия Бисмарка в отношении Фридриха-Вильгельма IV?

<sup>49</sup> Кови называет подобные действия «расширением круга влияния»: сначала вы решаете для сюзерена одну мелкую проблему, потом вторую, потом он перекладывает на вас все проблемы определенного типа, а потом вы оказываетесь незаменимым. Путь долгий, но при правильном исполнении беспроигрышный.

<sup>50</sup> Надо понимать, что президент-самодур не просто так стал президентом, а был поставлен на эту должность вышестоящими сюзеренами (владельцами компании и политическими игроками). Поэтому и мог позволить себе любое самодурство.



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

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

**Теоретик.** Раз уж вы задаете такой вопрос, ответ на него не слишком вам понравится. Втираться в доверие вам придется тяжелым<sup>51</sup> 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. Приведу наиболее яркий пример. Как становились своими в лихие девяностые:

Как-то Борис [Березовский] сказал:

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

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

Финансовое подразделение компании General Motors завоевало и упрочило власть благодаря системе, названной 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. „Неявный избранник“ – преданный последователь системы, за которым, однако, не стоит абсолютно никаких достижений, чтобы считать его достойным кандидатом на пост».

Де Лорин характеризовал значение преданности и того, как руководители содействовали продвижению по службе «неявным избранникам», как способ формирования преданного личного состава,

---

<sup>51</sup> 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.

обязанных союзников на ключевых постах в корпорации [Пфеффер, 2007, с. 143].

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

Кого эта верхушка стремится выбрать в генеральные секретари: самого сильного и способного? Наоборот, того из членов Политбюро, что кажется ей самым недалеким и безобидным. Таким казался Сталин в начале 20-х годов на фоне членов ленинского Политбюро; таким казался Хрущев после смерти Сталина (Маленков, наоборот, считался очень сильным); таким казался Брежнев после смещения Хрущева, когда сильным считался Шелепин. Феодалы князья всегда старались посадить на королевский трон возможно более слабого монарха, «князья» класса номенклатуры избирают по этому же принципу генерального секретаря ЦК. Вот почему тот из членов Политбюро, кто очень хочет стать генеральным секретарем, должен не поражать воображение своими талантами и динамизмом, а выглядеть ограниченным и бескрылым, скромным, погруженным в техническую работу бюрократом, как это сделал Сталин; Иванушкой-дурачком, какого любил разыгрывать из себя Хрущев; стандартным провинциальным партработником, каким казался Брежнев; исполнительным юнцом, готовым слушаться старших, каким считался Горбачев [Восленский, 2005, с. 388–389].

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

**Практик.** Тем, кому скучны «умные» книжки вроде «Номенклатуры», я настоятельно рекомендую прочитать у Мориса Дрюона историю избрания Папы Иоанна XXII<sup>52</sup>. Сразу все поймете про умение притворяться Иванушкой-дурачком!

**Теоретик.** Сегодняшняя и будущая **верность** – вот что прежде всего интересует людей Власти. Свой человек – это тот, на кого можно положиться<sup>53</sup>, кто не будет задавать лишних вопросов в ответ на деликатную просьбу, кто никому не выдаст то, что должны знать только двое, и кто уже не раз подтвердил свою преданность на практике. Конкретные способы, убеждающие в верности, зависят от личности будущего босса и от рода его деятельности; но после нескольких лет практики их способен освоить любой человек, которому это интересно. Стать своим если не для первого, то для второго или третьего человека Власти вполне реально, и если

---

<sup>52</sup> До избрания папой – Жак Дюэз (1244–1334), римский папа в период Авиньонского пленения, избранный благодаря своему преклонному возрасту (на момент избрания в 1316 году ему было 72 года), но в результате правивший еще восемнадцать лет, больше, чем какой-либо другой Папа XIV века. Его история рассказана в книге Дрюона «Негоже лилиям прясть».

<sup>53</sup> Как якобы говорят в сицилийской мафии, «к кому можно приехать с трупом в багажнике».

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 рассказывали старшие товарищи, в советской номенклатуре таким ритуалом был переход с официального партийного языка («повысить уровень», «больше внимания уделять организационной работе») на обыкновенный русский мат. Если в твоём присутствии партийный босс использует матерные выражения – значит, ты свой.

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

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

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

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

нужен?... но помни, что этого разговора никогда не было. Ты просто перепил коньяка и все это сам придумал [Суворов, 2002, гл. 4].

Несмотря на художественное преувеличение, в этом диалоге отражены все ключевые моменты посвящения во Власть. Краткое объяснение устройства Власти; указание вассалу его места (он всем обязан сюзерену и без него пропадет); требование пожизненной верности; требование сохранения тайны. Если кандидат в вассалы понимает, о чем идет речь, он отвечает согласием как умеет<sup>54</sup>, 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.** Если бы все было так просто, нам не понадобилось бы писать целую книгу. Все сюзерены разные, кто-то привык объяснять словами, кто-то – личным примером, а кто-то вообще считает, что нужно иметь дело только с теми, кто все понимает сам. К тому же правила Власти достаточно многочисленны, и мало кому интересно выписывать их все на бумаге. Так что не стоит рассчитывать только на сюзерена; что-то он, конечно, объяснит, а вот спрашивать будет куда больше, справедливо полагая, что если уж ты взялся за Власть, то должен сам понимать, что к чему. Поэтому правила Власти вам объясним мы.

Первые два правила вы уже знаете: Власть – это командная игра, и единственный представитель команды, имеющий право вам приказывать, – это ваш сюзерен. Теперь пришло время запомнить третье правило: **не говорить о Власти**<sup>55</sup>. 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».

Членство в «почетной организации» (как именуют мафиози свой синдикат) влечет за собой формирование новых привязанностей, куда более значимых, нежели кровные узы. Честь требует от мафиозо ставить интересы «Коза ностры» выше родственных интересов. Энцо Бруски... работал на мафию, участвовал в убийствах, но так и не стал «человеком чести». Как и подобает, он не задавал вопроса: «Почему?» О деяниях своих родичей – членов «Коза ностры» – он узнавал из слухов и газетных статей, а потому долгое время и не подозревал, что его отец – босс местного *mandamento* (района). Иными словами, хотя **Энцо Бруски участвовал в операциях и входил в ту же семью, что и «люди чести», он не был посвящен в деятельность Семьи** (с большой буквы) [Дикки, 2007].

Среди многочисленных правил организации, в члены которой Риина посвятил в тот день Джованни Бруску<sup>56</sup>, имелось и знаменитое «положение о представлении». **«Людам чести» возбраняется представляться как мафиози, даже своим коллегам.** Согласно правилу необходим третий,

---

<sup>54</sup> Согласием отвечают далеко не все. Например, нашему **Теоретику** каждый раз было обидно, что он, такой умный, вдруг окажется всем обязан какому-то одному сюзерену. Теоретик отвечал отказом, вот до сих пор и работает теоретиком. Тем не менее для вас это хорошая новость: даже таких не от мира сего теоретиков, если они чего-то стоят, во Власть приглашают. Пригласят и вас, если будет за что.

<sup>55</sup> Те, кто смотрел культовый фильм или читал не менее культовую (на Западе) книгу «Бойцовский клуб», сразу узнают первое правило Бойцовского клуба: «Не упоминать о Бойцовском клубе». Ничего удивительного: Бойцовский клуб в книге Чака Паланика – типичная властная группировка, живущая по своим законам, которые – надо же, какой сюрприз! – совпадают с правилами Власти.

<sup>56</sup> Не перепутайте его с братом, Энцо Бруской, который так и не стал «человеком чести».

который, представляя друг другу двоих мафиози, скажет: «Это наш друг» или «Вы двое из той же компании, что и я». Именно последнюю фразу произнес Риина в день посвящения Бруски, когда его отец вернулся в комнату и сын был «представлен» Бруске-старшему как «человек чести» [Дикки, 2007].

Но почему сохранение тайны настолько важно, что возведено в ранг правила Власти? Почему в сицилийской мафии эта секретность была доведена почти до абсурда? Чтобы ответить на этот вопрос, вспомним еще раз определение власти (с маленькой буквы). Власть – влияние на принимаемые решения за счет выгодного положения в сети распространения информации. С каким человеком скорее поделится информацией – с тем, кто считается независимым, или с тем, кто явно работает на сюзерена? Чья рекомендация будет весомей – того, кто занимает (как будто бы) нейтральную позицию, или того, кто входит во властную группировку, заинтересованную в результате?

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

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

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

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

8. Четко выделяй внутренний круг и внешний круг. Внутренний круг доверенных лиц должен иметь стопроцентный взаимный интерес win-win<sup>57</sup>, 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, ч. 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

---

<sup>57</sup> Win-win – принцип заключения сделки на условиях, при которых 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».

группировке может только другая властная группировка; один человек, будь он хоть самым Джобсом<sup>58</sup>, не имеет в этой борьбе никаких шансов.

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

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

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

Как же должен вести себя член властной группировки по отношению к другим членам команды, а также 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 решать задачи сюзерена и демонстрировать ему, что остальные его вассалы слабее, некачественнее и хуже. Других вассалов можно и **нужно** подставлять (но только перед сюзереном!), однако не стоит 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 членов одной сборной команды в спорте: когда они сборная – они вместе, а когда выступают на 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 другим вассалом твоего сюзерена, но не знаешь об этом. В этом случае могут быть разные ошибки (вплоть до комедии положений), но ответственность за них несет сам сюзерен.

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

**Читатель.** Простите, что перебиваю, но мне кажется, это важно. Вы с **Практиком** постоянно говорите про какие-то ресурсы, но так толком и не объяснили, что это такое. Я так понимаю, это что-то вроде денежных потоков и должностей, которые их контролируют, но

---

<sup>58</sup> Чуть позже мы подробно расскажем о том, как Джобс вылетел из собственноручно созданной компании Apple.

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.

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

Ресурсом в борьбе за власть является **то, что ведет к увеличению власти**<sup>59</sup>, то есть усиливает позиции группировки в системе коммуникаций. Помните Малый конгресс Линдона Джонсона, который был назван его *важным ресурсом*? Так оно и было, ведь благодаря этому конгрессу Джонсон имел возможность общаться с высокопоставленными людьми, к которым иначе бы его и на порог не пустили. Властные ресурсы – это социальные связи (то есть мотивированные к сотрудничеству люди), а также информация, проекты и организации, способствующие их формированию.

Отличная иллюстрация к определению властных ресурсов – фильм Оливера Стоуна «Уолл-стрит» (1987). Молодой брокер Фокс узнает инсайдерскую *информацию* и делится ею с биржевым воротилой Гекко. Информация позволяет Гекко заработать деньги, но как человек Власти он этим не ограничивается. Гекко делает Фокса своим вассалом и поручает и дальше добывать информацию в *организации*, где Фокс работает. Благодаря Фоксу Гекко удается реализовать куда более выгодный *проект*, нежели первоначальная спекуляция<sup>60</sup>.

Важность социальных связей стоит проиллюстрировать еще одним историческим примером.

Барон Джеймс Ротшильд разбогател в Париже к концу 1820-х годов. Вскоре после этого он столкнулся с крайне сложной проблемой: как еврею из Германии – полному аутсайдеру для французского общества – завоевать уважение французских высших сословий, отличительной чертой которых была крайняя ксенофобия? Ротшильд хорошо понимал, что такое власть. Он знал, что его состояние может дать ему положение, однако, несмотря ни на что, он по-прежнему останется чужаком. Поэтому, внимательно изучая светское общество своего времени, он задавал себе вопрос, чем можно завоевать их расположение.

Благотворительность? Ничто не могло интересовать французов меньше. Политическое влияние? Он уже им обладал, и это только вызывало у людей подозрение. Единственное слабое место, на котором можно сыграть, решил он, это скука. В период Реставрации французские имущие классы страдали от скуки. Поэтому Ротшильд начал тратить невероятные суммы на развлечения для них. Он нанимал лучших архитекторов и художников для оформления

---

<sup>59</sup> Мы уже приводили формулу «власть → ресурсы → власть +». Вот ею и надо руководствоваться при попытке разобраться, что же для вас именно сейчас является ресурсом. То, чего не хватает для еще большей власти!

<sup>60</sup> Поскольку это кино, а не реальная жизнь, на этом все и заканчивается – Фокс ссорится с Гекко, Гекко сдает Фокса за инсайдерскую торговлю, тот в отместку сдает Гекко... Вторая часть фильма – уже иллюстрация, как не надо играть во Власть.

садов и бальных залов, пригласил Мари-Антуана Карема, известнейшего парижского шеф-повара, чтобы готовить для гостей на изысканнейших приемах, когда-либо виденных Парижем. Ни один француз не смог бы устоять, пусть даже приемы устраивал германский еврей. Еженедельные вечера у Ротшильда постепенно становились многолюднее, привлекали все больше внимания. Прошло несколько лет, Ротшильд добился того, чего хотел, единственного, что могло обеспечить власть чужаку: он был принят в обществе [Грин, 2003, с. 455–456].



## **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.