



М. ХАЗИН
С. ЩЕГЛОВ

ЛЕСТНИЦА В НЕБО

Сергей Игоревич Щеглов
Михаил Леонидович Хазин
Лестница в небо.
Краткая версия
Серия «Стратегия лидера»

Издательский текст

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=27428144

Лестница в небо. Краткая версия: РИПОЛ классик; М.; 2017

ISBN 978-5-386-10195-4

Аннотация

Какое правило Власти нарушил Стив Джобс, в 1984 году уволенный со всех постов в собственной компании Apple? Какой враг довел до расстрела «гения Карпат», всесильного диктатора Румынии Николае Чаушеску? Почему военный переворот 1958 года во Франции начали генералы, а власть в результате досталась давно вышедшему в отставку Де Голлю? Сколько лет потребовалось настоящему человеку Власти, чтобы пройти путь от нищего на паперти до императора Византии, и как ему вообще это удалось? Как реально, а не в домыслах конспирологов, сражались между собой американские олигархи Морганы и Рокфеллеры и каков расклад сил среди их наследников в современной мировой правящей элите? На все эти вопросы вы

найдете в уже получившей популярность книге «Лестница в небо». Сейчас в ваших руках – краткая версия одной из главных книг о Власти в XXI веке, подготовленная к данному изданию самими авторами! *Сокращенная и переработанная версия книги «Лестница в небо. Диалоги о власти, карьере и мировой элите.*

Содержание

Вместо предисловия: то, что нельзя говорить	6
Часть I	9
Глава 1. К власти рвутся бандой	11
Глава 2. Игра в системе	39
Конец ознакомительного фрагмента.	43

Михаил Хазин, Сергей Щеглов Лестница в небо. Краткая версия

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

© Издание, оформление. ООО Группа Компаний «РИ-ПОЛ классик», 2017

* * *

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

Джордж Мартин, «Битва королей»

Вместо предисловия: то, что нельзя говорить

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

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

Вот почему большая часть знаний о Власти, попадающих к широкой публике, являются сознательно искаженными. Их

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

цель – не помочь, а *помешать* Вам добраться до подлинной
Власти, направить Ваши усилия в ложном направлении. Пы-
таясь что-то узнать о Власти, нужно прежде всего сознавать
ее ключевую особенность – всеми силами сопротивляться
попыткам узнать о ней правду. Читая нашу книгу, Вы долж-
ны постоянно помнить:

Власть — это то, о чем нельзя говорить

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

Практик. Вопрос явно ко мне, и я отвечу! Дело в том, что мы стоим на пороге масштабной трансформации всей мировой элиты. Как вы узнаете дальше, в такие периоды во Власть могут попасть самые разные, и чаще всего неподготовленные, люди. Так вот, чтобы нынешняя смена элиты не оказалась весьма неприятной, тем, кто придет ей на смену, нужно хоть что-то знать об устройстве Власти. Иначе они тако-го наломают!

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

Читатель. Ничего себе! Так это **на самом деле** «краткий курс», то есть учебник по Власти?!

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

Часть I

Люди власти



*Всякая власть есть непрерывный заговор.
Оноре де Бальзак*

Правила Власти для вассалов

Теоретик. Говорить о Власти³ нельзя не потому, что это

³ Здесь и далее мы будем различать **Власть** с большой буквы, означающую сферу общественной деятельности (подобную науке, торговле, организованной преступности и т. д.), и **власть** с маленькой буквы, означающую возможность отдельного человека навязать свое решение всем остальным. Власть с маленькой буквы довольно заметна, но само существование Власти с большой буквы (и людей Власти, в ней работающих) до сих пор ставится под сомнение общественными науками.

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

Глава 1. К власти рвутся бандой

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

Практик. Прежде всего, необходимо понять, как вообще можно даже не войти во власть, а хотя бы подойти к ней. Для того, чтобы это сделать, нужно освоить, как «Отче наш», два основных момента, без которых даже разговаривать о власти бессмысленно. Первый из них звучит так:

«К власти рвутся бандой!»

Иначе говоря, Власть – это система, в которой *не существует индивидуальных игроков*, а есть только коллективные. По этой причине любое движение к Власти нужно начинать с поиска «банды», команды, группы, которая играет во властных играх самостоятельную и значимую роль.

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

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

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

Чтобы увидеть Власть, необходимо выйти за пределы штатного расписания компании и обратиться к реальным событиям корпоративной жизни. Давайте сделаем это на простом и широко известном примере – истории компании «Портал», описанной в книге «Жизнь внутри пузыря» [Ашманов, 2007], как говорится, *на основе реальных событий*⁴.

История эта началась в далеком 1999 году, когда владельцы перспективной компании «Портал», продвигавшей популярный русскоязычный интернет-поисковик⁵, продали свой контрольный пакет новым инвесторам – российскому Банкиру и зарубежному Латиноамериканцу. Один из прежних владельцев (как раз и организовавший продажу) стал Президентом компании, второй (выведенный в книге под псевдонимом Основатель) возглавил отдел разработки. На первона-

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

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

чальном этапе делами Портала активнее занимался Банкир, делегировавший в него своего представителя, названного в книге Мистер Портал.

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

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

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

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

Поручили этой команде заниматься туманным и никому

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

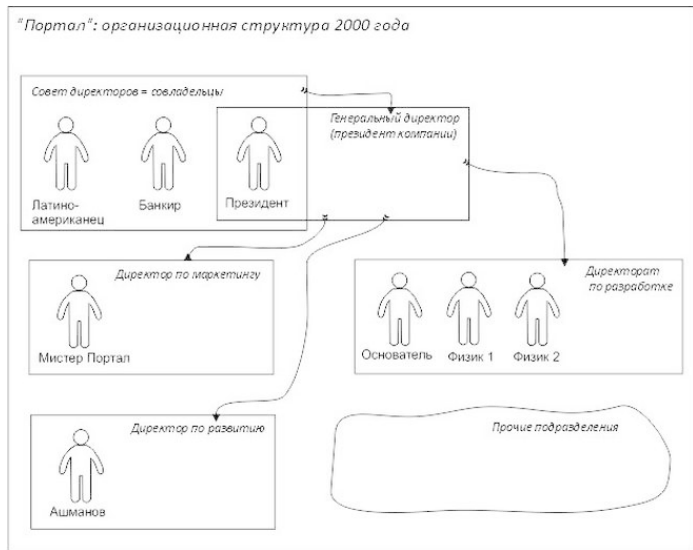


Рисунок 1. Организационная структура «Портала» в середине 2000 года

С точки зрения Управления⁶, диаграмма полна и не остав-

⁶ Мы различаем два слова: Управление с большой буквы как сферу деятель-

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

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

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

ности (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.

*«Инвесторы довольно быстро начали вмешиваться в операционную деятельность компании на самом низком уровне. Они (в основном Банкир) звонили напрямую дизайнерам, разработчикам, главному редактору и маркетинговым менеджерам и пытались давать самые конкретные указания... Я потратил гигантское количество времени и сил на блокирование и канализирование этих прямых указаний, на объяснения с инвесторами, на разъяснение правил движения в мире интернет-технологий и в конце концов **приучил их к тому, что всё равно нужно сначала говорить со мной**, потому что без моего приказа в любом случае ничего сделано не будет». [Ашманов, 2007]*

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

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

Например, вывести основную формулу Власти: **власть** → **ресурс** → **власть**.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

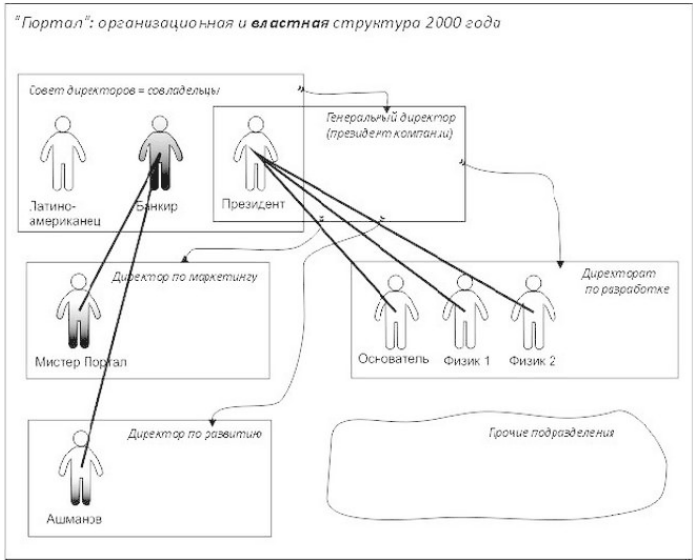


Рисунок 2. Организационная и властная структура «Портала» в середине 2000 года. Обозначены властные группировки, правящая группировка выделена темным цветом

Посмотрите на рисунок 2. Не правда ли, все сразу становится ясным? Участников группировок связывают между собой не служебные, а **личные** отношения подчинения, основанные на взаимном доверии и взаимной выгоде. Вход в группировки открыт – Ашманов не сразу вошел в доверие к Банкиру, на это потребовался почти год рабочих контактов, в ходе которых выяснилось, что Ашманов не подведет. Разные группировки находятся в конкурентных отношениях –

Банкир не склонен доверять Президенту, поскольку тот явно работает на себя, а не на Банкира. Кроме того, группировки имеют разный вес: группировка Банкира, в которую вошел Ашманов, несомненно сильнее группировки Президента, поскольку возглавляется фактическим владельцем Портала. Исходя из этого, нетрудно предсказать результат открытого конфликта между группировками: члены правящей властной группировки повышаются по службе, члены конкурирующей – увольняются или вытесняются из числа владельцев.

Именно так и произошло в Портале:

«Инвесторы... начали действия по выдавливанию Президента из Портала. После нескольких раундов переговоров к январю 2001 года они выкупили у Президента и Основателя их акции, по низкой цене, и сняли их со всех постов в Портале». [Ашманов, 2007]

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

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

«Когда денег стало мало, а Пузырь 1.0 сдулся,

Латиноамериканец уговорил Банкира дать ему порулить». [Ашманов, 2007]

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

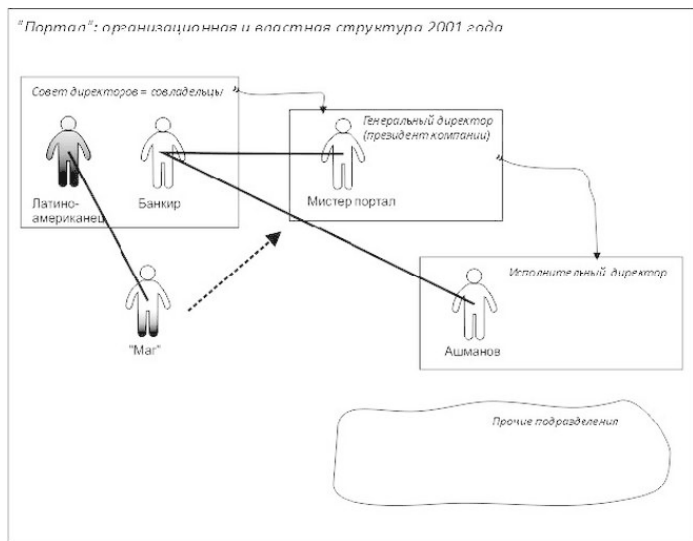


Рисунок 3. Организационная и властная структура «Портала» в 2001 году

«В Портале, также неожиданно, а на самом деле неизбежно, появился свой Маг – птица особенно высокого полета. Он загипнотизировал где-то в

культурах нашего Латиноамериканца и с эффектом появился в компании уже в должности вице-президента по маркетингу». [Ашманов, 2007]

Практик. Обратите внимание на слова «неожиданно, а на самом деле неизбежно». Почему сменивший Банкира Латиноамериканец искал себе помощника на стороне, а не взял в свою команду Ашманова? Потому что Ашманов уже был человеком Банкира, а стороннего человека можно было сделать полностью своим! Второй момент: а чем Маг смог «загипнотизировать» Латиноамериканца? Об этом мы еще напишем отдельно, а сейчас скажем коротко: Маг узнал, что Латиноамериканец не слишком-то разбирается в Интернете, и сам выразил готовность «закрыть» этот участок работы. Разумеется, при этом он «напел» Латиноамериканцу с три короба о своей высокой квалификации и о своих не менее гениальных планах. Выслушав все это, Латиноамериканец поверил, что Маг может закрыть «узкое место», в котором сам Латиноамериканец разбирается плохо. И уже неважно, так ли оно было на самом деле – Маг оказался в команде. Власть строится на личных отношениях доверия, а вовсе не на «объективных показателях работы»!

Теоретик. Рисунок 3 отражает именно этот момент – Маг уже «загипнотизировал» Латиноамериканца, но еще не вписан в организационную структуру Портала. А теперь, когда Вы уже знаете первые буквы азбуки Власти, попробуйте ответить на вопрос. Чем эти изменения во властных группи-

ровках закончились для Мистера Портала и лично для господина Ашманова?

Читатель. Неужели оба вылетели из компании?!

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

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

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

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

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

«...проблема коренится в том, что для выполнения вашей работы зачастую необходимо сотрудничество коллег, которые вам непосредственно не подчиняются... мы зависим от людей, в отношении которых ни командование, ни вознаграждение, ни наказание невозможно. Например, линейному руководителю производственного отдела нужна помощь сотрудников отдела кадров, чтобы нанять специалиста...» [Пфеффер, 2007, с. 44–45]

Практик. Что интересно, все это вовсе не является секретом – просто большая часть людей не обращают внима-

⁷ Джеффри Пфеффер (р. 1946) – американский социолог, автор многочисленных бестселлеров, таких как «Власть и влияние в организациях» и «Власть. Почему у одних она есть, а у остальных ее нет», один из самых цитируемых на Западе гуманитарных авторов, создатель теории «ресурсной зависимости организаций».

ния на смысл тех слов, которые говорятся открыто и честно. Вспомни общеизвестную фразу: «Политика – это искусство возможного». Казалось бы, разве для глав государств существует что-то невозможное?! А вот существует!

Теоретик. Все мы прекрасно понимаем, что никакими инструкциями невозможно описать **все** возникающие ситуации. Для повседневной деятельности компании требуются усилия сотрудников разных подразделений, в том числе и тех, которые совершенно **не обязаны** в первую очередь заниматься именно **этой** проблемой. Каким же образом менеджер может добиться сотрудничества от **неподчиненных**? Управление здесь бессильно; во всех таких случаях приходится использовать неформальные связи. Менеджер, способный добиться от сотрудников действий, не предусмотренных инструкциями, обладает над ними реальной властью:

*«У могущественных людей есть могущественные друзья... **власть** – это производная функция от позиции, занимаемой человеком в системе коммуникаций и социальных отношений, сложившихся в организации, причем в контексте не только формальных полномочий, но и власти и влияния тех, с кем этот человек непосредственно общается».*
[Пффер, 2007, с. 149]

Однако Пффер не говорит нам самого главного, того, что превращает власть в организации в настоящую Власть.

Он молчаливо предполагает, что менеджер будет использовать свою власть в интересах самой компании. Но если Ваша личная власть и влияние зависят от конкретных могущественных людей, то есть ли смысл тратить свое время ради какой-то абстрактной организации? Не лучше ли прямо спросить у этих могущественных людей, что нужно делать, и **работать на них?**

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

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

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

А теперь смотрите, что будет дальше. Вашему начальнику, у которого Вы были на хорошем счету, придется уйти –

в какую-нибудь другую компанию. Поташит ли он Вас за собой? Вряд ли, на новом месте у него хватает своих проблем. Будет ли новый начальник ценить Вас, как прежний? Нет, он Вас совсем не знает, а доверяет еще меньше. Простая смена руководства закрывает для Вас все карьерные перспективы.

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

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

Вспомните, за счет чего Ашманов сделал карьеру в «Портале» и почему она внезапно закончилась. Разве Латиноамериканец требовал от него профессионального мастерства? От человека на должности директора ему нужна была лояльность, и он точно знал, что никакой лояльности от Ашманова не дождется. Директор, 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 себе своих людей и «рвется к власти» вместе с ними. Просто устроиться на работу и втираться в доверие к первому попавшемуся начальнику – тупиковый путь; вхождение во власть нужно начинать с поиска «банды», властной группировки, реально контролирующей Вашу организацию.

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

Практик. Любая властная группировка, независимо от того, в каком обществе (даже самом «постиндустриальном») она существует, строится по одной из древнейших форм Власти – по феодальной. У каждого члена группировки есть в ее рамках всего один «начальник» (которого мы, по феодальной традиции, называем сюзерен), и влияние этого сюзерена ограничивается его первым уровнем вассалов («вассал моего вассала – не мой вассал»).

Повторю еще раз: **сюзерен у человека Власти может быть только один!** Любая попытка играть «на два фронта» становится общеизвестной (сюзерены знают о вассалах зна-

чительно больше, чем вассалы могут даже предположить), и репутация такого двурушника низводится до уровня проститутки. Такие люди просто выкидываются из обеих команд и получают «волчий билет» до конца жизни.

В то же время переход от одного сюзерена к другому вполне возможен. Например, если обязанности твоего сюзерена в рамках группировки изменились, а ты у него отвечал как раз за те функции, которые «отпали», то у тебя есть право уйти к новому. Но! Сначала нужно обратиться к «старому» (то есть действующему) сюзерену и поставить вопрос. В ответ он должен спросить, имеешь ли ты какие-то виды на кого-то другого. Если ответ «да», то сюзерен тебе отвечает, да или нет, и в рамках своего разговора с твоим потенциальным новым сюзереном определяет правила перехода. Эти правила остаются для тебя неизвестными. Если же ты сам никаких видов не имеешь, то соответствующую работу делает сам сюзерен. Теоретически, можно договориться с новым сюзереном до разговора со старым, но с оговоркой – «если разрешит старый, и, желательно, чтобы не по моей инициативе, а по его»⁸.

Тут мы, конечно, сильно забежали вперед, но базовые

⁸ Тут может возникнуть вопрос – а почему сюзерены договариваются между собой о переходе вассалов? Чуть дальше Практик дает ответ: потому что сами сюзерены тоже чьи-то вассалы, и такие переходы возможны только в рамках одной группировки (т. е. двух сюзеренов-вассалов одного вышестоящего сюзерена). Вассалу знать других сюзеренов не положено, так что единственный способ корректного перехода – согласовать его со своим сюзереном.

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

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

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

Читатель. Как, оказывается, все сложно...

Теоретик. Это Власть, уважаемый читатель, а не табли-

да умножения. Правила Власти не записаны ни в одной инструкции и не изучаются в школе. Почему – об этом мы уже написали в предисловии. Сюзеренам нужны не всякие вассалы, а только те, которые действительно будут соблюдать правила. Брать в вассалы человека, которого плохо знаешь и который еще не понимает законов Власти, серьезный риск. Поэтому устройство Власти несколько сложнее, чем просто «феодалная лестница». У правильного сюзерена всегда существует «буферная зона», в которой проходят проверку будущие вассалы.

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

Дополнительной проблемой при этом является то, что «низший» уровень любой властной группировки также изображает из себя «крутых», при этом имея больший объем

информации, чем люди из «шлейфа», но и, в связи с этим, более тщательно ее скрывают. Связано такое преувеличение своих возможностей и манипуляции с тем, что возможность делать карьеру (и в рамках формальных должностей, и внутри группировки) или вхождение в нее связана с умением соответствующего человека показать свои возможности по привлечению ресурсов для группировки в целом. Если ресурс признается полезным, то непосредственный начальник (по согласованию с вышестоящим руководством) поощряет того, кто его «принес». А чем больше у тебя вассалов или кандидатов из шлейфа, которые приносят полезные для группировки ресурсы, тем выше твои собственные шансы на карьеру.

Теоретик. Разделение властной группировки на «внутренний» и «внешний» круги, на «ядро» и «шлейф» можно назвать одним из законов Власти, настолько повсеместно оно встречается в истории. Эти круги описывал Гаэтано Моска в «Правящем классе», их же обнаружил в своих исследованиях «Группы Круглого стола» Кэрролл Квигли, и тот же самый принцип работал в советской номенклатуре:

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

⁹ Восленский Михаил Сергеевич (1920–1997), советский и немецкий (после

Как видите, существование «шлейфа» весьма выгодно для группировки – оно позволяет и проверять потенциальных вассалов на верность, и получать добываемые ими ресурсы, не расплачиваясь за это допуском кандидатов к реальной власти. Без такого «шлейфа» властная группировка оказалась бы не в состоянии сохранить в тайне жизненно важную конфиденциальную информацию – первый же обиженный кандидат разгласил бы ее конкурентам.

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

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

Все, кто участвовал в реальной «игре», находятся под крайне жестким контролем. Как мне сказал однажды один весьма высокопоставленный человек, очень хорошо знакомый со спецификой процесса, про некоторого человека в некоторых обстоятельствах: *«...теперь ему придется жить*

эмиграции в 1972 году) историк, начавший свою карьеру переводчиком на Нюрнбергском процессе, а продолживший – на многочисленных номенклатурных должностях в системе Академии наук СССР; автор знаменитой книги «Номенклатура».

„под колпаком“ всю оставшуюся жизнь. Он слишком много знает о том, что реально происходило в мире».

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

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

Однако в 2006 году на экраны США вышел документальный фильм «Неудобная правда», фактически представлявший собой выступление Альберта Гора о **глобальном потеплении**. Фильм сразу же получил мощную поддержку в прессе, к ноябрю 2006 года собрал в прокате более 20 миллионов долларов (документальный полуторачасовой фильм!), в феврале 2007-го ему присудили два «Оскара» («документальный фильм» и «песня к фильму»), а в октябре 2007-

го Альберту Горю и участвовавшим в создании фильма экспертам вручили Нобелевскую премию мира. Меньше чем за полгода забытый отставник Альберт Гор стал мировой суперзвездой, «лицом» борьбы с глобальным потеплением. В том же 2007 году Гор вошел в число партнеров крупнейшего калифорнийского венчурного фонда КРСВ¹⁰, а уже через два года, в 2009-м, о нем начинают писать как о «первом зеленом миллиардере» – инвестиции фонда в альтернативную энергетику получили мощную государственную поддержку.

Не правда, впечатляющая история успеха для человека, еще недавно бывшего простым отставным вице-президентом США? Разумеется, далеко не всякий «отставник» может рассчитывать на столь масштабное «выведение из запаса»; но общий принцип – «бывших вассалов не бывает» – поддерживает в каждом надежду, что рано или поздно о нем вспомнят. Именно эта надежда (в сочетании с постоянным прищмотром) и обеспечивает пожизненную лояльность властной группировке.

Практик. Разумеется, в «зеленые миллиардеры» вытаскивают далеко не каждого «отставника». Дело в том, что у каждого члена властной группировки существует три раз-

¹⁰ Фонд назван по инициалам его учредителей (Kleiner, Perkins, Caufield, Myers), под его управлением на 2013 год находилось 7 млрд долларов, что немного для инвестиционного (в уже состоявшиеся компании) фонда, но очень много для венчурного. В результате КРСВ оказался вторым по объемам венчурным фондом в США.

личных рейтинга. Рейтинг первый – профессиональный¹¹. Рейтинг второй – внутрикомандный. Они исторически коррелируют (если у тебя высокий внутрикомандный рейтинг, то рано или поздно тебе найдут приличное место; если низкий – то рано или поздно на твое место найдут более «достойного» представителя команды), но локально могут различаться. Но наиболее значимым является третий рейтинг – потенциальный. Например, в очень грубом приближении, как это было при советской власти: есть два заместителя начальника отдела, у обоих хорошая биография, но у одного есть «рука» в ЦК. Значит, он более перспективен с точки зрения карьеры.

Специфика упомянутых выше «отставников» в том, что у них **очень высокий** потенциальный рейтинг. Этот рейтинг может и не сработать, но если сработает, то человек взлетает вверх ракетой. И серьезной проблемой таких лиц является определить, что дороже – локальный успех с потерей этого рейтинга или наоборот.

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

¹¹ Профессиональный рейтинг определяется как официальной должностью в какой-нибудь организации, так и умением выполнять полезные для властной группировки должностные обязанности (готовить документы, вести переговоры, управлять персоналом).

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

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

Теоретик. Важность выбора сюзерена с высоким потенциальным рейтингом вытекает из уже известных нам законов Власти. Отношения вассала и сюзерена – практически пожизненные, переход к другому сюзерену возможен лишь с согласия предыдущего, и то лишь в рамках одной «феодальной вертикали». Поэтому, если Ваш сюзерен окажется неудачником (он сам или его вышестоящие сюзерены проиг-

рают 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 сюзеру, который и сам будет рваться к тем же вершинам.

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

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

Глава 2. Игра в системе

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

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

«Одна из историй о гендиректоре „IBM“ Лу Герстнере¹², акуле бизнеса, пользующемся скорее дурной, чем хорошей репутацией, гласит, что прекрасным воскресным днем он сказал своей жене: „Не могу дождаться того времени, когда я наконец попаду в офис“». [Бинг, 2005]

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

Пересечем океан и заглянем в СССР:

«После своего падения Хрущев говорил, что вот всем пресыщаешься: едой, женищинами, даже водкой, только власть – такая штука, что чем ее больше имеешь, тем больше ее хочется. Побывавший сам

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

на вершинах номенклатуры Джилас назвал власть „наслаждением из наслаждений“...» [Восленский, 2005, с. 116–117]

Вот в чем секрет людей Власти: им нравится сама Власть. Власть не нужна «для чего-то», она ценна сама по себе, и ее никогда не бывает много.

В современной России, после «лихих девяностых», когда огромные состояния свалились как снег на голову первому поколению олигархов, возникло совершенно неправильное представление о Власти¹³. Многим стало казаться, что Власть – это купить себе должность, наворовать «чтобы на всю жизнь хватило» и уехать на Лазурный Берег. Прочитав предыдущую главу, Вы уже понимаете, как далек от реальности этот обывательский миф.

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

Читатель. Ну хватит уже меня агитировать за советскую

¹³ В СССР такого не было – там все прекрасно понимали, что жизненный успех – это место в номенклатуре, а не материальный достаток, который сегодня есть, а завтра пришли и забрали.

власть! Рассказывайте скорее, как в нее пробиться; например, я работаю в Монтажспецстрое электромонтером; и где здесь Власть?

Теоретик. Как говорил один мой коллега, когда я еще работал инженером в конструкторском бюро, «У них там в Италии „Спрут-2“, а у нас тут в КБ – Спрут-десять!». Властные отношения есть в любой организации, где работает больше одного человека, а в организации, где работает больше сотни, наверняка присутствует и настоящий человек Власти¹⁴.

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

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

Теоретик. Вспомним пфедферовское определение из предыдущего раздела: «Власть – это позиция, занимаемая человеком в системе коммуникаций...» Что такое «позиция в системе коммуникаций»? Это то, с кем данный человек

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

общается (ходит по руководящим кабинетам – или мотается по вызовам, сутками не появляясь в офисе), какой информацией они с ним делятся (советуются или отдают приказы), и самое главное – насколько прислушиваются к его мнению (готовилось решение А, человек зашел к директору, и решение поменялось на Б). Вот как описывает сильную позицию в системе коммуникаций Владислав Балин¹⁵:

*«В чем суть интриги, ее механизм? Интриган, пользуясь недостатком информации в корпоративной среде и медленной ее передачей, **работает разносчиком информации***

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

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.