O.V.K — X.T.R

ВЛАСТЬ

ОТКУДА ОНА БЕРЁТСЯ И ЧЕМ ДЕРЖИТСЯ



КАК ВЕСТИ ДРУГИХ И НЕ ПОТЕРЯТЬ СЕБЯ

O.V.K — X.T.R

ВЛАСТЬ

ОТКУДА ОНА БЕРЁТСЯ И ЧЕМ ДЕРЖИТСЯ

Книга о том, отчего одни ведут, а другие идут,
на чём стоит власть и чем она тратится,
как её держат, делят и передают — и что она делает с держащим

★

НАСТОЛЬНОЕ ИЗДАНИЕ

«Если правитель прям, всё исполняется и без приказов; если не прям — не послушают и приказов».

— Конфуций, «Лунь юй»



Книга писана для того, кто держит власть,
и для того, кто под нею.
Устройство изложено как устройство,
границы — как границы,
и ничто не выдаётся за закон природы.

ОГЛАВЛЕНИЕ

★ ★

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ОСНОВАНИЯ

I. Что такое власть 2
II. Слово и его происхождение 3
III. Три основания 4
IV. Древние о власти 5
V. Макиавелли и новое время 6
VI. Опыты нашего века 7
VII. Русская линия 8
VIII. Чем власть не является 9

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. УСТРОЙСТВО

IX. Три вида 11
X. Откуда власть 12
XI. Приказ и согласие 13
XII. Обратная связь 14
XIII. Расстояние 15
XIV. Дележ власти 16
XV. Кара и награда 17
XVI. Мера власти 18

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. РЕМЕСЛО

XVII. Первый день 20
XVIII. Поручение 21
XIX. Совет 22
XX. Решение и его объявление 23
XXI. Отказ и выговор 24
XXII. Власть без должности 25
XXIII. Власть в семье 26
XXIV. Передача власти 27

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ. ПРОТИВНИК

XXV. Власть страхом 29
XXVI. Лесть и двор 30
XXVII. Власть как цель 31
XXVIII. Самоуправство 32
XXIX. Слабая власть 33
XXX. Власть за спиной 34
XXXI. Порча держащего 35
XXXII. Толпа и вождь 36

ЧАСТЬ ПЯТАЯ. ГРАНИЦА

XXXIII. Чего власть не может 38
XXXIV. Власть и право 39
XXXV. Власть и дело 40
XXXVI. Упражнения 41
XXXVII. Гигиена держащего власть 42
XXXVIII. Правила держащего власть 43
XXXIX. Правила подвластного 44
XL. Заключение: власть и мера 45

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ОСНОВАНИЯ

Что есть власть и откуда её имя, что знали древние и Макиавелли,
что нашли опыты,
и отчего власть даётся снизу

ГЛАВА ПЕРВАЯ

Что такое власть

★

Властью зовётся возможность вести других к своей цели там, где они могли бы не идти; и она есть не вещь в руках держащего, а отношение между ним и ведомыми.

Определение содержит три части, и на них стоит книга. *Вести других* — власть есть всегда над кем-то; наедине её нет; и оттого она живёт в ведомых, о чём глава десятая. *К своей цели* — власть служит цели, и цель есть мера её; власть без цели есть власть ради власти, о чём глава двадцать седьмая. *Могли бы не идти* — там, где идут сами, власти не нужно; где не могут не идти, власть есть сила; власть в точном смысле есть то, что между: они могли бы, и всё же идут.

Книга эта стоит рядом с книгами о роли, о стратегии и о толпе. Роль ведущего есть то, во что власть одета; стратегия есть то, чем она ведёт; толпа есть то, что даёт власть и отнимает её. Кто знает устройство власти, тот держит свою, не теряя себя, и живёт под чужой, не теряя себя же.

Различим наперёд три вещи, о которых глава девятая: **сила** — ведут принуждением; **должность** — ведут по праву места; **вес** — ведут потому, что за ним идут сами. Одно отношение; три опоры; и всякая власть стоит на смеси, а держится на той, которой больше.

Оттого части книги таковы: вторая — устройство: виды, источник, приказ и согласие, обратная связь, расстояние, дележ, кара и награда, мера; третья — ремесло: первый день, поручение, совет, решение, отказ, власть без должности, семья, передача; четвёртая — противник: то, что портит власть, и что она делает с держащим; пятая — граница власти и права, правила.

ГЛАВА ВТОРАЯ

Слово и его происхождение

★

Русское «власть» — от «владеть», того же корня, что «волость»: земля, которой владеют; и власть в языке есть прежде всего владение, а не приказ.

Латинское различает potestas — власть по должности, право приказывать — и auctoritas — вес, влияние того, кого слушают без приказа; сенат имел auctoritas, магистрат — potestas; и различие это есть глава девятая. Imperium — власть военачальника; dominium — власть хозяина над вещью и рабом. **Греческое** kratos — сила, мощь; от него «демократия», «аристократия»; arche — начало и начальство; от неё «монархия», «анархия» — безначалие.

Русское. «Начальник» — от «начала»: тот, кто начинает. «Правитель» — от «править», прямить: тот, кто выпрямляет; Конфуций сказал бы, что верно. «Господин» — от «господь», хозяин дома. «Государь» — хозяин; «государство» — его хозяйство. «Держава» — то, что держат; «держать власть».

Различим слова. *Власть* — возможность вести. *Сила* — принуждение; власть в её низшем виде. *Право* — то, что позволяет власть; о границе — глава тридцать четвёртая. *Авторитет* — вес без должности. *Влияние* — власть без приказа. *Господство* — власть без согласия. *Начальство* — власть по месту. *Управление* — власть как ремесло; о нём книга о кибернетике.

Заметим, что в этой книге *власть* означает всякое ведение других: начальника над работниками, отца над детьми, мастера над учениками, вождя над толпой; и устройство её одно, различна лишь опора.

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

Три основания

★

Всё дальнейшее стоит на трёх положениях, и они же отделяют ремесло от тирании и от безвластия.

Первое: власть даётся снизу. Ведомые идут по согласию, страху, нужде или привычке; и всякая из этих опор — в них, а не в держащем. Отними согласие — останется страх; отними страх — останется ничего. Оттого власть, о которой не знают ведомые, не власть; и оттого её отнимают те же, кто дал, о чём глава тридцать вторая.

Второе: власть стоит на обратной связи, и держащий, не знающий правды, слеп. Приказ идёт вниз; что вышло — должно идти вверх; и двор, лесть, страх подчинённых отравляют этот ход. Правитель, окружённый согласными, правит воображаемым; о том глава двенадцатая и двадцать шестая; и о круге — книга о кибернетике.

Третье: власть тратится, а не копится. Всякий приказ стоит согласия; всякая кара стоит доверия; всякое решение, отменённое, стоит веса. Власть, которой не пользуются, растёт; которой пользуются без меры — кончается. Оттого ремесло есть экономия власти, о чём глава шестнадцатая.

Из трёх положений выводится ремесло третьей части: узнать, на чём стоишь; собирать правду; поручать, а не приказывать; решать редко и твёрдо; и противники четвёртой: страх вместо согласия, двор вместо правды, власть ради власти.

И заметим родство с книгой о роли: власть одета в роль ведущего; и роль эта, не снятая вечером, ест держащего, о чём глава тридцать первая.

ГЛАВА ЧЕТВЁРТАЯ

Древние о власти

★

Древние думали о власти больше, чем о чём-либо, и оставили различения, которыми пользуются доныне.

Конфуций: правитель ведёт примером, а не карой; «если правитель прям — исполняется без приказов»; и исправление имён — чтобы правитель был правителем, отец отцом; власть держится соответствием слова и дела. Это вес из главы девятой.

Платон хотел философа на троне и описал, как власть портится: от лучших к честолюбивым, к богатым, к толпе, к тирану; и тиран есть раб своих страхов. **Аристотель** дал три правильных строя и три испорченных: один, немногие, многие — ради общего блага или ради себя; и различие в цели, а не в числе. О цели — глава двадцать седьмая.

Каутилья в «Артхашастре» дал ремесло: шпионы, казна, советники, кара по мере; и правило: царь, не знающий, что делается в царстве, погибнет. Обратная связь за две тысячи лет до слова.

Цицерон о республике: власть от народа, ограниченная законом; и auctoritas сената выше potestas магистрата.

Тацит показал, что власть делает с держащим: Тиберий, боявшийся всех; и с подданными: льстецов, доносчиков; о том глава тридцать первая.

Чему это учит. Древние различили власть по цели, положили вес выше приказа и знали, что правитель без правды слеп; и всё позднейшее есть уточнение.

ГЛАВА ПЯТАЯ

Макиавелли и новое время

★

Новое время спросило не «какая власть хороша», а «чем власть держится»; и ответы его составляют ремесло.

Макиавелли, «Государь», 1513: власть держится не добродетелью, а тем, что работает; лучше быть страшным, чем любимым, но не ненавидимым; обиды наносить разом, благодеяния — по капле; и государь должен уметь быть недобрым, когда надо, и казаться добрым всегда. Книга эта честна о власти, как ни одна; и опасна тем, что читают лишь первую половину: вторая — о том, что народ надо иметь другом.

Гоббс, «Левиафан», 1651: без власти — война всех против всех; люди отдают власть одному ради мира; и слабая власть хуже жёсткой, ибо возвращает войну. О слабой власти — глава двадцать девятая.

Локк: власть от согласия, и согласие можно взять назад; правитель, нарушивший право, теряет власть. **Монтескьё:** всякая власть, не ограниченная, злоупотребляет; оттого власть делят — чтобы одна останавливала другую. О дележе — глава четырнадцатая.

Вебер: три основания законности — обычай, дар вождя, закон; и власть есть шанс провести свою волю вопреки сопротивлению. **Арендт:** власть есть действие сообща, и она противоположна насилию: где стреляют, там власть кончилась.

Урок: *власть держится тем, что работает; она от согласия и отзывна; делится, чтобы не портиться; и где насилие — там её уже нет.*

ГЛАВА ШЕСТАЯ

Опыты нашего века

★

Двадцатый век измерил власть в лаборатории и в конторе; итоги надлежит знать с оговорками.

Френч и Рейвен, 1959: пять оснований власти — кара, награда, должность, знание, притяжение; и власть на первых двух держится, покуда держащий рядом; на трёх последних — и без него. Глава девятая опирается на них.

Милгрэм, 1963: человек в халате получил от двух третей испытуемых то, чего не получил бы никто без халата; должность ведёт сильнее совести на час; о том книга о роли.

Кипнис, 1972: получившие власть над другими в опыте начинали считать их менее способными, приписывали успех себе и держали расстояние; власть меняет держащего за часы. **Кельтнер,** 2000-е: власть дают тем, кто внимателен к другим, и она отнимает у них внимание к другим; парадокс власти. О порче — глава тридцать первая.

Хофстеде, 1980: дистанция власти различна у народов — где подчинённый ждёт приказа и где ждёт вопроса; и ремесло власти различно по месту, о чём глава тринадцатая.

Управление. Опыты в конторах: работники, которых спрашивают, работают лучше тех, кому приказывают; и ведущий, дающий цель и свободу, получает больше, чем дающий расписание; Мольтке подтверждён, о чём книга о стратегии.

Урок общий: *должность ведёт сильнее совести; власть меняет держащего быстро; и согласие даёт больше приказа.*

ГЛАВА СЕДЬМАЯ

Русская линия

★

У нас о власти спорили цари с боярами и писали писатели; и линия эта дала слово «самодержавие» и знание о том, что оно стоит.

Курбский и Грозный, 1564: спор о власти с советом и без; Курбский — о царе, губящем советников; Грозный — о том, что царь волен над холопами. Спор этот есть спор главы девятнадцатой: власть без совета слепа, и Грозный это доказал.

Пушкин, «Борис Годунов»: «живая власть для черни ненавистна, они любить умеют только мёртвых»; и народ безмолвствует — власть, данная снизу и снизу же отнятая.

Толстой в «Войне и мире»: власть есть не воля одного, а «совокупность воль», перенесённая на него; Наполеон думал, что правит, а его несло; и это первое основание главы третьей, сказанное романом.

Салтыков-Щедрин, «История одного города»: градоначальники, один за другим, каждый со своей порчей; и глуповцы, дающие власть всякому. Учебник четвёртой части.

Ключевский о власти и земле: власть держится тем, что земля её терпит, и падает, когда терпеть перестаёт. **Ильин** о правосознании: власть законна, когда её признают своей; о том глава тридцать четвёртая.

Урок линии: власть без совета губит советников и себя; она есть совокупность воль; и она держится, покуда её терпят.

ГЛАВА ВОСЬМАЯ

Чем власть не является

★

Отсечём лишнее, ибо о власти думают как о вещи.

Власть не есть вещь в руках. Она между людьми; и держащий держит то, что ему дают.

Она не есть сила. Сила есть её низший вид; и где сила — там власть уже тратится.

Она не есть должность: должность даёт право, а власть дают ведомые; должность без веса есть бумага.

Она не есть знание: знающий ведёт, если его слушают; о весе — глава двадцать вторая.

Она не есть любовь: Макиавелли прав; и любимый правитель, не решающий, теряет власть.

Она не копится: тратится всяким приказом; и растёт, когда её не тратят.

И она не безвредна для держащего: Кипнис и Актон.

Что же она есть? *Отношение, в котором другие идут к твоей цели, хотя могли бы не идти; данное снизу, стоящее на правде снизу, тратимое приказом и растущее согласием*. Об устройстве — вторая часть.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

УСТРОЙСТВО

Три вида власти, откуда она, приказ и согласие,
обратная связь, расстояние, дележ,
кара и награда, мера власти

ГЛАВА ДЕВЯТАЯ

Три вида

★

Власть стоит на трёх опорах, и всякая власть есть смесь; но держится она той, которой больше, и падает, когда та кончается.

сила	должность	вес
кара и награда	право места	идут сами

Сила. Кара и награда: идут, ибо иначе будет плохо или ибо будет хорошо. Держится, покуда держащий рядом и покуда есть чем карать и награждать; дорога, о чём глава пятнадцатая; и, оставшись одна, есть тирания, о чём глава двадцать пятая.

Должность. Право места: идут, ибо так положено — начальник, судья, отец. Держится обычаем и законом, о чём глава тридцать четвёртая; и без веса становится бумагой: приказы исполняют по букве и не более.

Вес. Знание и притяжение: идут, ибо он знает лучше и ибо за ним хочется идти. Держится без держащего и без должности; о нём глава двадцать вторая; и он единственный, что растёт от употребления.

Смесь. Всякая власть — из трёх; и ремесло есть перенос веса с силы на должность и с должности на вес: сила — на первый день, должность — на год, вес — на жизнь.

Правило: *узнай, на чём стоишь; трать силу редко, должность по праву, вес — и он растёт.*

ГЛАВА ДЕСЯТАЯ

Откуда власть

★

Власть даётся снизу, и ведомые дают её по четырём причинам: согласие, страх, нужда, привычка; и знать, по какой, значит знать, что её отнимет.

Согласие. Идут, ибо цель общая или ибо верят ведущему; Локк и Арендт. Самая дешёвая и самая прочная опора; отнимается обманом и презрением.

Страх. Идут, ибо иначе кара; Гоббс о суверене, Макиавелли о страшном. Дорогая опора: требует надзора; отнимается, когда кара кончается или когда страх перерастает в отчаяние, о чём книга о страхе.

Нужда. Идут, ибо некуда: хлеб, место, защита. Держится, покуда нет иного места; отнимается первым, кто предложит иное.

Привычка. Идут, ибо всегда шли; Вебер о традиции. Крепка и незаметна; отнимается переменой — новым поколением, новым делом.

Совокупность воль. Толстой прав: держащий держит то, что ему принесли; и «его» власть есть сумма чужих согласий, страхов, нужд и привычек. Отсюда правило первого дня, о чём глава семнадцатая: узнать, что принесли и почему.

Отзыв. Всякая из четырёх опор отзывна; и власть, не замечающая, что опора уходит, падает разом, о чём глава тридцать вторая.

Правило: *спроси, почему идут: по согласию, страху, нужде или привычке; крепи согласие; и смотри, что отнимет остальное.*

ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ

Приказ и согласие

★

Приказ стоит, согласие даром; и ремесло власти есть получать согласием то, что можно, и приказывать то, что нельзя иначе.

Приказ. Тратит: всякий приказ есть расход должности или силы; исполняется по букве; требует надзора; и учит ждать следующего. Нужен, когда нет времени, когда цель не разделяют, когда согласие невозможно. Мольтке: приказ короток и о цели, о чём книга о стратегии.

Согласие. Дано — и исполняется по духу, без надзора, с добавлением своего; и учит думать. Получается объяснением цели, вопросом, участием в решении; о том книга о риторике и книга о вопросе. Стоит времени и внимания.

Смесь. Объяснить цель, спросить, выслушать, решить, объявить — и решение, объявленное после совета, исполняют как своё, хотя оно приказ. О совете — глава девятнадцатая.

Мера приказа. Приказывать редко, чтобы приказ весил; о том, что власть тратится, — глава третья. Начальник, приказывающий всё, не приказывает ничего: приказы становятся шумом.

Внушение. Ожидание ведёт без приказа, о чём книга о внушении и книга о роли: ведомые делают то, чего от них ждут; и ведущий ведёт ожиданием больше, чем словом.

Правило: *согласием — всё, что можно; приказом — редко, коротко и о цели; и ожиданием — всегда.*

ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ

Обратная связь

★

Приказ идёт вниз; правда должна идти вверх; и власть, к которой правда не доходит, правит воображаемым, покуда действительное не придёт само.

Устройство. Кибернетика: управление без измерителя невозможно, о чём та книга; и измеритель власти есть правда снизу: что вышло, что не вышло, что думают, что готовится. Каутилья держал шпионов; Курбский требовал совета; и оба о том же.

Что отравляет. Страх: подчинённый не скажет плохого, ибо накажут вестника; о власти страхом — глава двадцать пятая. Лесть: скажут то, что приятно; о дворе — глава двадцать шестая. Расстояние: правда идёт через три рта и приходит переписанной, о чём книга о рассказе. И сам держащий: он не хочет слышать, о чём книга об ошибках рассуждения о подтверждении.

Признаки отравления: отчёты хороши, дело плохо; никто не возражает; плохие вести приходят извне; и удивление держащего.

Ремесло. Награждать вестника плохого. Спрашивать «что не так», а не «всё ли хорошо». Ходить вниз самому: Суворов, Пётр, всякий мастер. Совет, где можно возразить, о чём глава девятнадцатая. И число вместо слов: мера, о чём та книга.

Правило старое: правитель, не знающий, что делается в царстве, погибнет; и он узнаёт последним.

Правило: *награждай вестника, спрашивай «что не так», ходи вниз сам, считай числом; и знай, что узнаешь последним, если не устроил иначе*.

ГЛАВА ТРИНАДЦАТАЯ

Расстояние

★

Власть держится на расстоянии: близко — теряет вес, далеко — теряет правду; и мера расстояния есть ремесло, различное по месту и по людям.

Близко. Держащий среди ведомых: знает всё, но приказ его весит, как слово соседа; и кара от близкого обидна вдвойне. Мастер в мастерской близко; и он держит весом, а не должностью.

Далеко. Держащий в кабинете: приказ весит, но правда доходит переписанной; о том предыдущая глава. Кипнис: власть сама увеличивает расстояние — получивший её отходит. Царь далеко; и его обманывают все.

Хофстеде: у одних народов подчинённый ждёт приказа и оскорблён вопросом; у других ждёт вопроса и оскорблён приказом; и ремесло власти узнаёт место прежде, чем действует. О роли чужого — книга о роли.

Мера. Близко в деле, далеко в решении: ходить вниз, спрашивать, знать по именам — и решать наверху, наедине, не советуясь при всех о том, что решено. Гофман о передней и задней сцене, о чём книга о роли: у власти задняя сцена своя.

Тело. Расстояние в комнате, поза, кто сидит, кто стоит; о том книга о жесте: власть читается телом прежде слова, и держащий, севший ниже, отдал часть.

Правило: *близко в деле, далеко в решении; узнай, чего ждут здесь; и держи расстояние телом, а не грубостью.*

ГЛАВА ЧЕТЫРНАДЦАТАЯ

Дележ власти

★

Власть, которой не делят, не растёт и портит; и Монтескьё о государстве верен для конторы и семьи: власть делят, чтобы одна часть останавливала другую и чтобы дело шло без держащего.

Зачем делить. Один не успевает; один не знает; один не видит себя; и один портится, о чём глава тридцать первая. Разделённая власть делает дело без держащего и останавливает его ошибку прежде беды.

Что делить. Решение: кто что решает без спроса, о чём глава восемнадцатая. Проверку: кто проверяет держащего — счёт, совет, правило. Знание: кто знает то, чего держащий не знает, и имеет право сказать.

Как. Письменно: границы решений, о чём книга о письме. Насовсем: власть, данная и отобранная, хуже неданной. С ответом: кто решает, тот отвечает; власть без ответа есть самоуправство, о чём глава двадцать восьмая.

Чего не делить. Цель: одна, у держащего; о том книга о стратегии. И последнее слово в споре частей: кто-то должен решить, иначе безвластие, о чём глава двадцать девятая.

Проверка держащего. Правило, которого он не может отменить один: устав, договор, совет с правом «нет»; о том глава тридцать четвёртая.

Правило: *дели решение, проверку и знание письменно и насовсем, с ответом; не дели цель; и устрой себе правило, которого не отменишь один.*

ГЛАВА ПЯТНАДЦАТАЯ

Кара и награда

★

Кара и награда суть опора силы, и ремесло их есть ремесло меры: кара редкая и верная, награда частая и малая; Макиавелли и учение об отклике согласны.

Кара. Редкая: частая кара есть шум, о чём книга о страхе об учении страхом. Верная: объявленная и исполненная; обещанная и не исполненная губит власть вернее, чем отсутствие кары. Наедине: кара при всех есть осмеяние, о чём книга о смехе. Разом: Макиавелли — обиды наносить сразу, чтобы не длились. О деле, не о человеке: за поступок, не за нрав.

Награда. Частая и малая: слово, взгляд, доверие, свобода; о награде как отклике — книга об учении. При всех: похвала при других удваивается. По капле: Макиавелли — благодеяния малые и долгие, чтобы ждали. За дело, не за преданность: награда за преданность растит двор, о чём глава двадцать шестая.

Мера. Награда, ставшая привычной, перестаёт быть наградой; кара, ставшая привычной, перестаёт пугать. Оттого — редкая кара, переменная награда; о том, что переменная награда держит крепче, — книга об игре.

Справедливость. Одна мера для всех: кара, обошедшая любимца, разрушает больше, чем десять кар; и награда, данная не по делу, обесценивает все.

Кара как сведение. Всякая нужная кара говорит о том, что согласия не хватило; частая кара есть признак, что власть стоит на силе, о чём глава девятая.

Правило: *кара редко, верно, наедине, разом и за дело; награда часто, мало, при всех, по капле и за дело; одна мера для всех*.

ГЛАВА ШЕСТНАДЦАТАЯ

Мера власти

★

Власть имеет меру по нужде дела, по цене и по сроку; и власть сверх меры портит и держащего, и дело.

По нужде. Столько власти, сколько требует дело: мастерская не требует государя; семья не требует начальника. Власть сверх нужды ищет, куда себя приложить, и находит: надзор, мелочи, чужие дела; о самоуправстве — глава двадцать восьмая.

По цене. Всякий приказ стоит согласия; и власть, потраченная на мелочь, не найдётся на главное. Экономия: приказывать о главном, прочее — согласием и поручением.

По сроку. Власть на срок дела: собрание до трёх, стройка до осени, должность до преемника; о передаче — глава двадцать четвёртая. Власть без срока ест держащего; Актон о том.

По праву. Власть в границах права, которое её дало; о том глава тридцать четвёртая; и шаг за границу есть трата, которая не возвращается.

Проверка меры: дело идёт без меня неделю? Если нет — власти слишком много в одних руках. Могу ли я отменить своё правило один? Если да — меры нет.

Мера бездействия. Власть, которой не пользуются, растёт — до предела: неиспользуемая власть забывается, и ведомые перестают её видеть; о слабой власти — глава двадцать девятая.

Правило: *по нужде дела, экономно, на срок, в границах права; и дело должно идти без тебя неделю.*

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

РЕМЕСЛО

Первый день, поручение, совет, решение и его объявление,
отказ и выговор, власть без должности,
власть в семье и передача власти

ГЛАВА СЕМНАДЦАТАЯ

Первый день

★

Вступающий во власть получает не власть, а должность; власть ему ещё принесут — или нет; и первый день есть ремесло узнавания, а не ломки.

Узнать. На чём стояла власть прежнего: согласие, страх, нужда, привычка; кто держит вес без должности, о чём глава двадцать вторая; кому что поручено; что не работает и все знают; и чего ждут от нового. Неделю смотреть, спрашивать, не решать; о наблюдении — та книга.

Не ломать. Всё, что работает, оставить; перемены первого дня читаются как страх и неуважение; и привычка, разрушенная, не заменяется приказом. Макиавелли о новом государе: сохранить старые порядки, если можно.

Найти правду. Устроить обратную связь прежде всего: кто скажет плохое; спросить каждого наедине: «что не так»; и наградить первого, кто сказал.

Первое решение. Одно, малое, верное, исполненное: показать, что решаешь и держишь; о том, что первое дело задаёт ожидание, — книга о внушении. Не о людях: первое увольнение есть страх на год.

Расстояние. Установить с первого дня: близко в деле, далеко в решении; о том глава тринадцатая; менять его потом трудно.

Своё. Сказать, чего хочешь, в одну фразу: цель, о чём книга о стратегии; и повторять её, покуда не станет общей.

Правило: *неделю узнавай, не ломай, найди правду, реши одно малое и верное, установи расстояние, назови цель.*

ГЛАВА ВОСЕМНАДЦАТАЯ

Поручение

★

Поручение есть дележ власти на одно дело: что, кому, к какому сроку, с какой властью; и половина неудач власти есть поручение без одного из четырёх.

Что. Цель и мера: что должно быть в конце и как узнаем; не «займись», а «к пятнице — список с ценами». О цели — книга о стратегии, о мере — та книга.

Кому. Одному; поручение двоим есть поручение никому. Тому, кто может; и если не может — научить прежде, о чём книга об учении.

Срок. Назначен и записан, о чём книга о письме; и проверка в срок, а не ежечасно.

С какой властью. Что он решает сам, что спрашивает; кого может просить; какие средства; и это записано, ибо поручение без власти есть ответственность без средств, о чём глава четырнадцатая.

Не отбирать. Порученное не переделывать самому: переделанное поручение учит не делать. Отклик по сроку: что вышло, что иначе; и ошибка — сведение, а не вина.

Не вмешиваться в путь. Мольтке: цель и свобода; кто на месте, видит лучше; о том книга о стратегии. Вмешательство в путь есть трата власти и отнятие ответа.

Ответ. Кто решает, тот отвечает; и держащий отвечает за поручение: за то, кому и с чем поручил.

Правило: *что, кому, срок, власть — письменно; не отбирай, не переделывай, не вмешивайся в путь; и отклик в срок*.

ГЛАВА ДЕВЯТНАДЦАТАЯ

Совет

★

Совет есть обратная связь, устроенная нарочно: *люди*, которые скажут «нет» прежде, чем скажет *дело*; и *власть* без совета губит советников и себя, о чём Курбский.

Устройство. Немногие; знающие *дело*; с правом возразить без кары; при решении — до него, не после. Совет советует, держащий решает; и решает после совета, а не вместо него.

Как спрашивать. «Что не так в этом» — прежде «что хорошо». По одному наедине прежде, чем всех вместе: при всех говорят то, что сказал первый, о чём книга о толпе. Младшего прежде старшего, чтобы старший не задал ответа. И «адвокат дьявола»: один назначен возражать всегда.

Как слушать. Не спорить в совете; записать; спросить, что ещё; о слушании — книга о вопросе. Держащий, спорящий с советом, учит совет молчать.

Награда за «нет». Первый, сказавший «нет» держащему, определяет, скажут *ли* другие; наградить его при всех, хотя бы он был неправ.

Признаки мёртвого совета: все согласны; говорят после решения; и плохое приходит извне.

Не совет: толпа, голосующая по всякому вопросу, о чём глава двадцать девятая; и двор, советующий то, что приятно, о чём глава двадцать шестая.

Правило: *немногие, знающие, с правом «нет»; спрашивай «что не так», по одному, младшего прежде; награди первое «нет»; и решай после, а не вместо.*

ГЛАВА ДВАДЦАТАЯ

Решение и его объявление

★

Власть есть прежде всего решение; и ремесло его — решать в срок, объявлять ясно и не пересматривать при первом ропоте; о решении — книга о воле, здесь — о власти.

Решать. После совета, наедине, в срок; с половиной сведений, ибо полных не будет, о чём книга о стратегии о тумане. Одно решение — одно дело.

Объявлять. Всем, кого касается, разом: решение, узнанное окольно, читается как тайна. Коротко: что решено, кто делает, к какому сроку, о чём книга о письме. С причиной в одну фразу, но без спора: объявление не есть совет.

Держать. Ропот приходит на всякое решение; и решение, отменённое по ропоту, учит роптать. Пересмотр — по новому сведению, а не по недовольству; и объявленный: «узнали то-то, решаем иначе».

Не решать. Решение, которого можно не принимать, не принимать: власть тратится, о чём глава третья. И решение, принятое дважды, есть ноль решений.

Ответ. Решивший отвечает; и держащий, сваливающий решение на совет, обстоятельства, приказ сверху, отдал власть вместе с ответом; о роли подчинения — книга о роли.

Признак: решения, о которых спрашивают «а точно?», не были объявлены как решения.

Правило: *после совета, наедине, в срок; объяви всем разом и коротко; держи против ропота; пересматривай по сведению; и отвечай сам*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ПЕРВАЯ

Отказ и выговор

★

Отказ и выговор суть самые дорогие действия власти: они тратят согласие; и ремесло их — голосом, наедине, о деле, разом; о письме и голосе — книга о письме.

Отказ. Первой фразой, без предисловий, с причиной в одну фразу и, если есть, с иным путём; о том книга о письме об ответе. Просителю — лицом; отказ, переданный через третьего, есть трусость, и её читают. И отказ не откладывать: «подумаю» без срока есть отказ, растянутый на месяц.

Выговор. Наедине: при всех — осмеяние, о чём книга о смехе. О деле: что было не так и что иначе; не о человеке: «ты всегда» есть ярлык, о чём книга о роли. Разом: Макиавелли; выговор, растянутый на неделю намёками, хуже одного. Голосом: письменный выговор есть улика и остаётся, о чём книга о письме. И с концом: после выговора — дело, а не молчание.

Своё лицо. Ровный голос, о чём книга о голосе; без гнева: гнев отдаёт власть тому, кто спокоен; о промежутке — книга о воле.

Мера. Выговор редкий, как кара; частый есть шум. Отказ честный лучше согласия, которого не исполнишь.

После. Отказанный и выговоренный должны знать, что дело продолжается и что они в нём; иначе выговор читается как приговор.

Правило: *отказ — первой фразой, лицом, с иным путём; выговор — наедине, о деле, разом, голосом, с концом; и ровно.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ВТОРАЯ

Власть без должности

★

Есть власть, которую не дают: мастер, которого слушают; старший, к которому идут; тот, чьё слово весит; и она есть вес, единственная опора, растущая от употребления.

Откуда вес. Знание: он знает лучше, и это видно по делу. Дело: он сделал то, о чём говорит. Слово: его слово сходилось с делом столько раз, что ему верят вперёд; Конфуций о прямом правителе. Внимание к другим: Кельтнер — власть дают внимательным. И время: вес растёт годами, и его не купить.

Как растёт. Отвечать, когда спрашивают, и не навязывать, когда нет; о том книга о вопросе. Признавать ошибку первым: вес растёт от признания и падает от отпирательства. Говорить редко: слово, сказанное всегда, не весит. Делать то, что говоришь.

Как теряется. Обещание, не исполненное. Знание, оказавшееся мнимым. Слово против дела. Употребление веса ради себя: мастер, берущий за совет, о чём книга о даре.

Вес и должность. Должность без веса есть бумага; вес без должности есть власть, которую не отнять. Держащий должность ищет веса; и первый день главы семнадцатой есть поиск тех, у кого он есть, — чтобы не ломать их и опереться.

Опасность: вес, ставший должностью, теряет то, что его дало: мастер, ставший начальником, перестаёт делать — и вес уходит через год.

Правило: *знай, делай, держи слово, признавай ошибку, говори редко; и вес расти годами — его не дадут.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ТРЕТЬЯ

Власть в семье

★

Отец и мать держат власть первую и самую долгую; и ремесло её отлично от конторы тем, что ведомые остаются с тобой на всю жизнь, а цель их — уйти.

Опора. Сила в младенчестве, должность в детстве, вес в юности и после; и власть, не перешедшая с силы на вес к пятнадцати годам, кончается в пятнадцать. Родитель, карающий подростка, потерял; родитель, которого слушают, — держит.

Цель. Не послушание, а ведомый, который сможет без тебя; о том книга об учении о вещи в конце; и всякое решение родителя мерится этим: приближает ли к тому, чтобы он решал сам.

Кара и награда. По главе пятнадцатой, строже: кара редкая, объявленная, исполненная, о деле; награда — внимание, а не вещь; и одна мера для братьев.

Обратная связь. Ребёнок, боящийся сказать плохое, скажет чужим; о страхе — та книга; и первое ремесло родителя есть не карать вестника.

Не начальник. Роль начальника, принесённая домой, ест семью, о чём книга о роли; дома — отец: тот, к кому идут, а не тот, кто требует отчёта.

Правило: *от силы к весу до пятнадцати; цель — чтобы мог без тебя; не карай вестника; отдавай власть по мере роста; и не будь начальником дома.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

Передача власти

★

Власть кончается, и кончается либо передачей, либо падением; и ремесло передачи есть последнее ремесло держащего, которым он проверяется.

Преемник. Найден за годы, не за месяц; учен делом, не рассказом, о чём книга об учении; имеет власть на часть дела прежде, чем на всё; и известен ведомым как преемник, чтобы согласие перешло к нему до передачи.

Срок. Назначен держащим, пока он силён, а не когда ослаб: уходящий вовремя уходит с весом; уходящий по слабости — без. Власть без срока ест, о чём глава шестнадцатая.

Порядок. Объявить; передать по частям; уйти совсем: бывший держащий рядом с новым есть двоевластие, и ведомые ходят к старому. Не давать советов, которых не просят.

Что передать. Цель, о чём книга о стратегии; правду — кто говорит «нет»; правило, которого нельзя отменить одному; и людей с весом. Не передавать: врагов, долги без описи, обещания, которых не исполнил.

Что остаётся. Вес, если был; и дело, идущее без тебя, — мера того, была ли власть ремеслом или привычкой.

Отказ передать. Держащий до конца, о чём Актон и Тацит: власть, не переданная, падает, и падение ломает дело. Признаки: преемника нет; «без меня развалится»; и раздражение на вопрос о сроке.

Правило: *преемник за годы, учен делом, известен всем; срок, пока силён; уйти совсем; и мера — дело без тебя.*

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

ПРОТИВНИК

Власть страхом, лесть и двор, власть как цель,
самоуправство, слабая власть, власть за спиной,
порча держащего, толпа и вождь

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ПЯТАЯ

Власть страхом

★

Первый противник — власть, стоящая на одной силе: кара без правила, чтобы боялись всегда; и она даёт тишину, ложь и уход лучших; о страхе как правлении — та книга, здесь — власть.

Устройство. Согласия нет или не искали; остаётся кара; кара частая — и она шум; кара непредсказуемая — и она страх. Ведомые избегают: не говорят, не пробуют, не выделяются; о круге избегания — книга о страхе. Обратная связь отравлена первой: вестника карают.

Признаки: отчёты хороши, дело плохо; никто не возражает; кара чаще награды; уход тех, кому есть куда; и держащий, удивляющийся, что «никто ничего не может».

Отчего. Страх самого держащего, о чём та книга: боящийся потерять власть держит её силой. Спешка: страх даёт послушание сегодня. Незнание иного: так держали над ним.

Цена. Послушание на срок и ничего сверх: ни правды, ни своего, ни лучших. Макиавелли о ненавидимом: падает. Гоббс о суверене: подданные отдали власть ради мира, и страх без мира возвращает войну.

Лечение. Кара по правилу, объявленному заранее, о чём глава пятнадцатая. Награда вестнику. Первое согласие: объяснить цель и спросить; о том глава одиннадцатая. И вопрос себе: чего я боюсь, что держу страхом?

Правило: *кара по правилу и редко; награди вестника; ищи согласие; и спроси себя, чего боишься*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ШЕСТАЯ

Лесть и двор

★

Второй противник тише первого и опаснее: двор — *люди*, живущие близостью к власти и говорящие ей то, что приятно; и держащий среди них слеп, не зная того.

Устройство. Власть награждает; награда идёт тем, кто ближе; ближе те, кто приятен; приятен тот, кто согласен. Через год вокруг держащего — согласные, и правда не доходит; о том глава двенадцатая. Тацит о Тиберии; всякий двор всех времён.

Признаки: никто не говорит «нет»; награды за преданность, а не за *дело*; *плохие* вести приходят извне и вызывают гнев на вестника; советы совпадают с мнением держащего до того, как оно высказано; и *люди* с весом уходят или молчат.

Лесть. Внушение, о котором та книга: сказанное приятное принимается без проверки; и держащий, *любящий* похвалу, обучает *льстить*. Различить *лесть* от правды: *лесть* о человеке, правда о *деле*; *лесть* не имеет числа.

Чем вредно. Слепота: держащий правит воображаемым; Толстой о Наполеоне. Уход веса: *люди* с весом не *льстят* и уходят. И падение внезапное: правда приходит вся разом.

Лечение. Награда за «нет», о чём глава девятнадцатая. Награда за *дело* числом, не за близость. Ходить вниз мимо двора. Держать при себе одного, кому можно всё: шута, о чём книга о смехе. И спросить: когда мне последний раз возразили?

Правило: *награждай «нет» и дело, не близость; ходи мимо двора; держи шута; и считай дни без возражения.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ СЕДЬМАЯ

Власть как цель

★

Третий противник — в самом держащем: власть, ставшая целью вместо средства; и Аристотель различил строи по этому: ради общего или ради себя.

Устройство. Власть даёт: почёт, покой, право не спрашивать; и приятное это отделяется от дела, ради которого дана. Держащий начинает беречь власть, а не дело: не решает опасного, не поручает способным, не передаёт. Дело становится средством власти; и о том Актон.

Признаки: решения по тому, что укрепит положение, а не дело; способные не растут, ибо опасны; преемника нет; расходы на почёт растут; и слово «я» чаще слова «дело».

Виды. Честолюбец: власть ради почёта. Хранитель: власть ради покоя. Собиратель: власть ради большей власти; и он не насытим, о чём Платон о тиране. Все трое перестают служить цели, о которой книга о стратегии.

Чем вредно. Дело стоит; лучшие уходят; и власть, ставшая целью, отнимается теми, кому дело было целью, — ибо власть даётся снизу ради дела.

Лечение. Цель записана и вне власти, о чём книга о стратегии; и всякое решение мерится ею: ближе ли дело. Срок власти назначен. Преемник растёт. И час без роли, о чём книга о роли: кто не может без власти час, у того она цель.

Правило: *власть есть средство; цель запиши вне её; мерь решения делом; назначь срок; и проверь себя часом без неё.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ВОСЬМАЯ

Самоуправство

★

Четвёртый противник — власть сверх должности: «я тут решаю» там, где не дано; и всякий шаг за границу права тратит власть без возврата.

Устройство. Должность даёт право на своё; держащий, привыкший к послушанию, простирает его на чужое: на дела соседа, на жизнь подчинённого, на правило, которого не он писал. Ведомые подчиняются — ибо привыкли; и до первого, кто спросит «по какому праву».

Виды. Надзор за тем, что поручено: вмешательство в путь, о чём глава восемнадцатая. Власть над личным: как одеваться, с кем дружить. Отмена правила одним: устав, договор, обещание. Кара сверх объявленной. И власть над чужими: начальник, распоряжающийся в соседней конторе.

Признаки: «я так решил» без ссылки на право; правило, меняемое под случай; ропот о «не его деле»; и обращение ведомых через голову — к тому, чьё это право.

Чем вредно. Право есть опора должности, о чём глава тридцать четвёртая; и держащий, нарушивший право, лишил должность опоры: теперь она держится силой. Локк: правитель вне права теряет власть.

Лечение. Границы написаны, о чём глава четырнадцатая; и держащий читает их о себе. Правило, которого не отменить одному. Вопрос перед решением: моё ли это право? И признание: «это не моё дело» есть слова сильного, не слабого.

Правило: *решай своё; правило не меняй один; спроси, твоё ли право; и говори «не моё дело».*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ДЕВЯТАЯ

Слабая власть

★

Пятый противник противоположен четвёртому: власть, которая не решает, не карает, не отказывает, «давайте все вместе»; и Гоббс прав, что безвластие хуже тирании, ибо возвращает войну всех против всех.

Устройство. Держащий боится потерять любовь, о чём книга о страхе; не решает, чтобы не обидеть; не карает, чтобы не быть плохим; советуется по всякому и голосует. Ведомые не знают, кто решает; решают сами, врозь; сильнейший из них берёт власть без должности, и она не отвечает никому.

Признаки: решения откладываются; кара обещана и не исполнена; собрания без итога; «мы посоветуемся» вместо «решено»; и правит тот, кто громче.

Чем вредно. Дело не идёт; лучшие уходят от неразберихи; и власть переходит к тому, кто её взял, — за спиной, о чём следующая глава. Салтыков-Щедрин о градоначальниках, при которых глуповцы делали что хотели.

Лечение. Решать в срок, о чём глава двадцатая; одно малое верное решение сегодня. Кара, объявленная, — исполнить. Отказ — первой фразой. Совет советует, держащий решает. И помнить: ведомые хотят, чтобы решали, больше, чем чтобы любили; о том Макиавелли.

Правило: *реши одно сегодня; исполни объявленное; откажи прямо; совет советует, ты решаешь; и любовь не заменяет решения.*

ГЛАВА ТРИДЦАТАЯ

Власть за спиной

★

Шестой противник — власть без должности и без ответа: фаворит, серый кардинал, тот, кто «имеет доступ»; и она растёт там, где держащий слаб или далёк.

Устройство. Держащий далеко, о чём глава тринадцатая; правда идёт через кого-то; этот кто-то решает, что доходит; и через год он правит, а держащий подписывает. Или держащий слаб, и власть взял сильнейший. В обоих случаях — власть есть, ответа нет.

Виды. Секретарь, решающий, кого пустить. Любимец, чьё слово весит больше должности. Родня. Интриган: власть через ссоры других.

Признаки: к держащему идут через одного; решения, которых держащий не помнит; люди с должностью спрашивают человека без неё; и держащий узнаёт последним.

Чем вредно. Власть без ответа не боится ошибки; обратная связь идёт через того, кому она вредна; и ведомые видят, что должность — бумага, а власть — у другого; и должность теряет вес.

Лечение. Доступ прямой: ходить вниз мимо, о чём глава двадцать шестая. Дележ власти письменно с ответом: кто решает — тот и отвечает, и должность у него. Никого «всегда рядом». И признак: если к тебе идут через одного — власть у него.

Правило: *доступ прямой; власть с должностью и ответом; никого «всегда рядом»; и смотри, через кого к тебе идут.*

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ПЕРВАЯ

Порча держащего

★

Седьмой противник — в самом держащем и приходит с властью: Кипнис измерил его за часы, Актон назвал за век; власть меняет того, кто держит, и он последним замечает.

Устройство. Кипнис: получивший власть считает ведомых менее способными, приписывает успех себе, держит расстояние. Кельтнер: власть дают за внимание к другим и она отнимает внимание к другим — парадокс. Перебивают чаще, слушают меньше, берут больше, считают, что им можно. Через год — иной человек, о чём книга о роли: сыгранное становится своим.

Признаки: «мне можно»; раздражение на возражение; «они не понимают»; шутки над подчинёнными, о чём книга о смехе; правило для всех и исключение для себя; и близкие говорят, что изменился.

Отчего. Власть убирает отклик: держащему не возражают, и он не узнаёт о себе; о зеркале — книга о наблюдении. И роль без выхода, о чём книга о роли.

Чем вредно. Обратная связь отравлена самим держащим; решения хуже; лучшие уходят; и власть, ставшая целью, о чём глава двадцать седьмая.

Лечение. Задняя сцена: люди, при которых нет власти, о чём книга о роли. Шут при себе. Правило, которого не отменить одному. Час без власти ежедневно, неделя в году. Спросить близких раз в год: что во мне изменилось? И знать заранее: это придёт, и не заметишь; оттого — устроить проверку до того.

Правило: *устрой проверку до порчи: задняя сцена, шут, правило, час без власти, вопрос близким; и не верь себе, что ты исключение.*

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ВТОРАЯ

Толпа и вождь

★

Последний противник — власть, данная толпой: она даётся разом, без правила, по чувству — и отнимается так же; о толпе — та книга, здесь — вождь.

Устройство. Толпа даёт власть тому, кто говорит то, что она чувствует; Вебер о даре вождя; о заражении — книга о толпе. Опора одна — чувство; должности нет, права нет, правила нет; и вождь держится, покуда чувство длится, и делает то, что его длит: обещает, находит врага, о чём книга о рассказе о трёх лицах.

Признаки: власть без границ и без срока; решения по настроению зала; враг всегда есть; совет заменён восторгом; и падение вождя внезапно и полно.

Чем опасна вождю. Он ведом толпой, думая, что ведёт, о чём Толстой; правда не доходит, ибо толпа не советует; и власть, отнятая толпой, отнимается с ненавистью, о чём Пушкин о живой власти.

Лечение вождю. Перевести чувство в должность и правило, пока чувство есть: устав, совет, срок, преемник; Вебер звал это рутинизацией дара; вождь, не сделавший этого, кончается с чувством.

Правило: *власть от толпы переведи в правило, пока она есть; не корми её врагом; и знай, что она отнимется с ненавистью.*

ЧАСТЬ ПЯТАЯ

ГРАНИЦА

Чего власть не может, власть и право,
власть и дело,
как упражняться и какими правилами держаться

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ТРЕТЬЯ

Чего власть не может

★

Соберём пределы, ибо о власти думают как о всемогуществе.

Она не заменяет умения. Держащий, не знающий дела, ведёт по докладам; и доклады лгут.

Она не даёт правды. Правда идёт снизу, если её не карают; власть сама её отпугивает.

Она не даёт любви. Макиавелли прав; и любовь, купленная властью, кончается с властью.

Она не даёт права: право даёт власть, а не наоборот; о том следующая глава.

Она не вечна: кончается передачей или падением; и срок назначает держащий или толпа.

Она не снимает ответа: «я вынужден» есть роль; решивший отвечает.

И она не оставляет держащего прежним: Кипнис за часы, Актон за век.

Кто знает эти пределы, тот держит власть в границах права, собирает правду, делит и передаёт, решает и отвечает, и устраивает себе проверку до порчи; и получает то, что власть даёт — возможность вести к цели тех, кто мог бы не идти, — не требуя того, чего она не может.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

Власть и право

★

Книга обещала эту границу с первой главы; проведём её, ибо власть без права есть сила, а право без власти есть бумага.

Право даёт власть. Должность, устав, договор, обычай, закон: то, что позволяет держащему вести, и то, что ведомые признают; Вебер о законности, Ильин о признании своей. Власть, которую признают, стоит на согласии и не требует силы.

Право ограничивает власть. То же право, что дало, очерчивает: что можно, что нельзя, до какого срока; и держащий подчинён правилу, которого не может отменить один. Монтескьё: всякая власть без границ злоупотребляет; Локк: правитель вне права теряет власть.

Власть без права есть сила: держится, покуда есть кара, и падает, когда кара кончается или превысила меру; о власти страхом — глава двадцать пятая; о толпе — глава тридцать вторая.

Право без власти есть бумага: устав, который не исполняют; должность без веса; закон без того, кто его держит. Гоббс о договоре без меча.

Для оператора: всякая власть имеет право, которое её дало: должность, уговор, обычай; и мера власти есть верность этому праву против себя.

> Власть без права — сила, право без власти — бумага;
> законная власть есть та, чьё право признают ведомые,
> и она ограничена тем же правом;
> и держащий подчинён правилу, которого не отменит один.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ПЯТАЯ

Власть и дело

★

Власть служит делу или подменяет его; и мера власти в деле есть мера ремесла оператора.

Что власть даёт делу. Решение там, где без неё спорили бы вечно. Цель, одну на всех. Порядок: кто что делает и к какому сроку. Защиту: от чужого самоуправства и от толпы. И скорость: круг решения короче, о чём книга о стратегии.

Что власть отнимает у дела. Правду, если карают вестника. Лучших, если держат страхом. Своё, если приказывают всё. Ответ, если решают все. И самого держащего, если он не снимает роли.

Мера ведущего. Узнать опору; получать согласием; приказывать редко; собирать правду и награждать «нет»; поручать с властью и не отбирать; решать в срок и держать; карать редко и по правилу; делить и передавать; и устроить себе правило и заднюю сцену до порчи.

Мера ведомого. Знать, по какому праву ведут, и требовать права; говорить правду, покуда за неё не карают, и уходить, когда карают; исполнять по духу, не по букве; и помнить, что «велено» не снимает ответа, о чём книга о роли.

Итог лестницы. Книга эта стоит рядом с книгами о роли, о стратегии и о толпе и служит всем прочим: кто знает, откуда власть и чем она держится, тот держит свою по праву и живёт под чужой, не теряя себя; и оттого власть есть отношение, которым оператор владеет, а не которое владеет им.

Правило: *согласие, правда, поручение, решение, кара по правилу, дележ, передача; и проверка себе до порчи*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ШЕСТАЯ

Упражнения

★

Власти учатся ремеслом малой власти; и упражнения здесь суть ступени одного ремесла.

Опора. Для своей власти — над работниками, детьми, кругом — написать, почему идут: согласие, страх, нужда, привычка; и что отнимет.

Счёт приказов. Неделю считать приказы; при каждом — можно ли было согласием.

«Что не так». Ежедневно одному подвластному этот вопрос; и награда за ответ.

Поручение. Одно дело — письменно: что, кому, срок, власть; и не вмешиваться в путь до срока.

Первое «нет». Наградить при всех первого, кто возразил, хотя бы он был неправ.

Правило себе. Написать одно правило, которого не отменишь один, и отдать его кому-то на хранение.

Час без власти. Ежедневно; и вопрос близким раз в год: что изменилось.

Преемник. Назвать себе, кто мог бы; дать ему часть.

Чтение. Макиавелли «Государь», обе половины; Конфуций «Лунь юй»; Аристотель «Политика», книга третья; Салтыков-Щедрин «История одного города»; Вебер «Политика как призвание и профессия».

Правило упражнений то же, что всюду: ежедневно, помалу, с записью; и здесь оно есть само ремесло.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ СЕДЬМАЯ

Гигиена держащего власть

★

Соберём ежедневные правила, малые каждое и достаточные вместе.

Знай, на чём стоишь, и крепи согласие.

Согласием всё, что можно; приказ редко и о цели.

Награждай вестника плохого; спрашивай «что не так».

Ходи вниз сам, мимо двора.

Поручай письменно с властью; не отбирай.

Решай в срок, объявляй разом, держи против ропота.

Кара редко, по правилу, наедине, о деле.

Награда часто, мало, при всех, по капле.

Одна мера для всех, включая себя.

Правило, которого не отменишь один.

Час без власти в день, неделя в году, люди без власти всегда.

Преемник растёт; срок назначен.

Правила эти просты, и это их достоинство: власть живёт в скучном ежедневном ремесле правды и поручения, а величие её есть вес, которому правила дают время вырасти.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ВОСЬМАЯ

Правила держащего власть

★

Соберём правила для того часа, когда держишь власть — в конторе, в мастерской, в семье, в кругу.

Спроси: по какому праву и в каких границах.

Спроси: почему идут и что отнимет.

Объясни цель прежде приказа.

Спроси «что не так» прежде, чем решить.

Реши наедине, в срок, одно.

Объяви всем разом, коротко, с причиной.

Поручи с властью и сроком; отойди.

Карай по правилу, наедине, разом; награждай при всех, по капле.

Не меняй правила один.

Сними роль за порогом.

И помни, что держащий держит то, что ему принесли; и всё, что ты сделал властью, сделано тобой, а не должностью, — и ответ за это твой.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ДЕВЯТАЯ

Правила подвластного

★

И правила для того, кто под властью, — ибо оператор бывает подвластным чаще, чем держащим.

Знай, по какому праву ведут, и требуй права.

Знай, что несёшь: согласие, страх, нужду или привычку; и что из этого можешь взять назад.

Говори правду, пока за неё не карают; карают — уходи, если есть куда.

Исполняй по духу, а не по букве, если знаешь цель; не знаешь — спроси.

«Велено» не снимает ответа; перед приказом — выдох и вопрос.

Не льсти: льстящий растит двор, в котором сам исчезнет.

Не ходи через того, кто «всегда рядом»; иди прямо.

Расти вес: знай, делай, держи слово; его не отнять.

Не давай власти толпой; давай правилом.

Не бери власти без должности и ответа.

И помни, что подвластный даёт власть; и всё, что держащий сделал твоим согласием, сделано и тобой, — выбирай, кому нести.

ГЛАВА СОРОКОВАЯ

Заключение: власть и мера

★

Сведём книгу к тому немногому, что стоит держать в памяти без справок.

Власть есть *отношение, в котором другие идут к твоей цели, хотя могли бы не идти*. Она даётся снизу — согласием, страхом, нуждой, привычкой; стоит на правде снизу, и держащий без правды слеп; тратится приказом и растёт согласием. Три опоры — сила, должность, вес; и ремесло есть перенос веса с первой на третью.

Конфуций положил пример выше кары; Аристотель различил власть по цели; Макиавелли сказал, чем она держится; Монтескьё — что её делят; Вебер — откуда её законность; опыты показали, что должность ведёт сильнее совести и что власть меняет держащего за часы. Ремесло — первый день, поручение, совет, решение, отказ, вес, семья, передача — едино в правиле: узнай опору, получай согласием, собирай правду, поручай с властью, решай и держи, карай по правилу, дели и передавай.

Противники — страх, двор, власть как цель, самоуправство, слабость, власть за спиной, порча, толпа — узнаются по одному: правда не доходит или право нарушено; и защищаются одним: правило, которого не отменишь один.

И последнее. *Если правитель прям, исполняется без приказов*. Кто держит слово, знает дело и слушает «нет», тому власть приносят; и он держит её по праву и передаёт вовремя. На этом стоит и власть, и мера.

★

ВЛАСТЬ

Откуда она берётся и чем держится

Изложение в сорока главах

O.V.K — X.T.R

Набрано и свёрстано
для настольного издания
формата 148 × 210 мм