



# **УПРАВЛЕНИЕ по МАКИАВЕЛЛИ**

**ТОНКОСТИ ЭТИКИ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ  
СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИЕЙ**

**ВЛАДИМИР ТАРАСОВ**

**АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРА «ИСКУССТВО УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ БОРЬБЫ»**

Владимир Тарасов

**Управление по Макиавелли.  
Тонкости этики и  
технологии управления  
современной компанией**

«Добрая книга»

2008

УДК 65.0  
ББК 65.050.2

**Тарасов В. К.**

Управление по Макиавелли. Тонкости этики и технологии управления современной компанией / В. К. Тарасов — «Добрая книга», 2008

ISBN 978-5-98124-801-6

Никколо Макиавелли оставил нам бесценное наследие по управлению крупными социальными системами, которое и по сей день актуальнее, информативнее и полезнее большинства современных книг по менеджменту. Многие знают о Макиавелли и его трудах только понаслышке; дилетанты представляют его апологетом коварства и цинизма. В этой книге Владимир Тарасов, автор бестселлеров «Технология жизни. Книга для героев» и «Искусство управленческой борьбы», рассказывает об управленческих приемах и принципах Макиавелли, адаптируя их к современным условиям ведения бизнеса. Он подробно рассматривает более двухсот управленческих приемов, в том числе: ► Идеологические и политические методы управления современной компанией: за что восхваляют и порицают, любят и ненавидят, боятся и игнорируют, уважают и презирают руководителя. ► Как использовать союзы и аутсорсинг, союзнические и наемные «войска». ► Любовь и страх как базовые механизмы управления, чем отличается этика первого руководителя от этики сотрудников компании. ► Технологии применения жестких и непопулярных мер, стратегия проявления необходимой жестокости, благодеяний и щедрости. ► Предупреждение и раскрытие заговоров и сговоров, борьба с негативными лидерами, использование слухов и борьба с ними. В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

УДК 65.0  
ББК 65.050.2



ISBN 978-5-98124-801-6

© Тарасов В. К., 2008

© Добрая книга, 2008

# Содержание

Предисловие	7
О государе-руководителе и народе-подчиненных	8
1	8
Глава I	10
2	10
Глава II	11
3	11
4	12
5	13
Глава III	15
6	15
7	17
8	18
9	19
10	20
11	21
12	22
13	23
14	24
15	25
16	26
Глава IV	28
17	28
18	29
Глава V	30
19	30
Конец ознакомительного фрагмента.	31

**Владимир Тарасов**  
**Управление по Макиавелли.**  
**Тонкости этики и технологии**  
**управления современной компанией**



Издательство «Добрая книга»<sup>®</sup> Электронный адрес издательства: [mail@dkniga.ru](mailto:mail@dkniga.ru) Страница издательства в сети Интернет: [www.dkniga.ru](http://www.dkniga.ru)

© Владимир Константинович Тарасов, 2019–2022.

© ООО «Издательство «Добрая книга», 2022.

Словосочетание «Добрая книга» и логотип издательства являются зарегистрированными товарными знаками ООО «Издательство «Добрая книга».

## Предисловие

Благодаря тому, что великий итальянский социальный философ и политический деятель Никколо Макиавелли попал в опалу и был сослан в свое поместье в деревне Сан-Андреа, у него было достаточно времени для чтения чужих и написания своих сочинений.

Так уж устроена жизнь – нет худа без добра!

Его гениальное произведение «Государь» за пятьсот лет не утратило актуальности и в настоящее время является, по моему мнению, одним из самых лучших учебников по менеджменту. Другое дело, что этот учебник надо уметь читать!

Когда я впервые прочел «Государя», мне было лет тридцать. Для меня это была лишь одна из любопытных книг, которые выветриваются из памяти довольно быстро. Я имею в виду, что, если бы меня попросили пересказать ее содержание, мой пересказ длился бы всего несколько минут.

Прошли десятилетия, и я прочитал «Государя» вновь. Книга была та же, но почти каждая фраза этого трактата погружала меня в раздумья своей содержательной *не-случайностью*. Я понял, что эта книга – бесценный источник знаний о технологиях управления людьми для любого руководителя – прежде всего для руководителя достаточно высокого ранга, от решений которого зависят судьбы многих людей.

Думаю, что не поделиться знаниями, почерпнутыми из этого бесценного источника, было бы эгоистично.

Чтобы читателю было легче различать, где заканчивается Макиавелли и начинается Тарасов, я предвещаю каждый фрагмент своих размышлений соответствующей цитатой из «Государя».

## О государе-руководителе и народе-подчиненных

### 1

*Как художнику, когда он рисует пейзаж, надо спуститься в долину, чтобы охватить взглядом холмы и горы, и подняться в гору, чтобы охватить взглядом долину, так и здесь: чтобы постигнуть сущность народа, надо быть государем, а, чтобы постигнуть природу государей, надо принадлежать к народу.*

**Никколо Макиавелли – его светлости Лоренцо де Медичи. Никколо Макиавелли. Государь<sup>1</sup>**

Многие готовы обсуждать сущность своего народа, считая себя почти специалистами в этом вопросе.

Следуя логике Макиавелли, обозначим рядовых сотрудников компании как *народ*.

Чем же отличается руководитель от народа?

Лет пятьдесят назад на меня произвела большое впечатление мысль Джекоба Морено<sup>2</sup> о том, что для того, чтобы лучше понять социальный объект, надо попробовать его изменить.

Неважно, каков масштаб этого объекта – народ, компания или конкретный человек. У руководителя есть не только возможность попытаться изменить свой народ, но именно этим, вольно или невольно, он постоянно занимается, чего не скажешь о лицах, обладающих меньшей властью.

Когда мне впервые пришлось временно выполнять обязанности директора, я поймал себя на том, что некоторые вопросы в отношении коллектива я стал решать так же, как прежний руководитель, хотя раньше мне такие решения казались неудачными.

Действительно, с вершины горы видишь долину лучше, чем с холмика.

Второй тезис Макиавелли («Чтобы постигнуть природу государей, надо принадлежать к народу») менее понятен, хотя в контексте аналогии с пейзажем он очевиден. Попробуем разобраться.

Что знают о руководителе его заместители и другие лица из его ближнего окружения, чего не знает народ? Им известны его некоторые конфиденциально сообщаемые для узкого круга лиц цели, они видят его практические действия, а также знают из чужих уст, *как живет* народ. Обмениваться друг с другом своими мнениями о руководителе они могут лишь с осторожностью, не всегда позволяя себе искренние суждения.

Народ же, в свою очередь, знает официально декларируемые цели руководителя, но плохо представляет себе его *закулисные* цели. Зато народ, как говорится, *на своей шкуре* ощущает фактические результаты деятельности руководителя. То есть он судит не по словам и намерениям, а по практическим результатам.

Люди из народа могут вполне искренне обмениваться мнениями о руководителе, аккумулируя коллективную оценку практических результатов его правления в различные *мемы*.

Именно для того, чтобы услышать эти мемы, иной восточный правитель, согласно легендам, переодевался в простую одежду и ходил по базару, прислушиваясь к разговорам простых людей.

---

<sup>1</sup> Здесь и далее цитаты из трактата Никколо Макиавелли «Государь» даются в переводе Г. Д. Муравьевой. – *Прим. ред.*

<sup>2</sup> Джекоб (Якоб) Леви Морено (1889–1974) – выдающийся американский психотерапевт, создатель психодрамы, основоположник социометрии и групповой психотерапии. – *Прим. ред.*



Чтобы понять позицию другой стороны, примерьте на себя роль, дополняющую вашу: *государь – народ, продавец – покупатель, учитель – ученик, муж – жена...*

У каждой социальной роли есть дополняющая ее роль, поскольку роль – это система социальных ожиданий действий другого человека. Если нет того, кто ожидает наших действий, то и никакой роли у нас нет. Чтобы мы могли играть роль, тот, кто ожидает наших действий, должен существовать хотя бы в нашем воображении.

Приведу яркий пример непонимания простых вещей, связанных с жизнью народа, когда эти вещи не касаются лиц, принимающих по ним решения и живущих иной, отличной от народа жизнью.

*В Таллинне есть три вида основного городского транспорта: трамвай, троллейбус и автобус. На них продавались месячные проездные карточки – отдельно для каждого вида транспорта. Пассажиры предпочли бы иметь единую карточку. Руководство поручило существовавшему в те времена Институту конъюнктуры и спроса исследовать эту проблему. Результат исследования был таков: «Многие жители ездят на работу двумя видами транспорта, но практически никто – тремя. Поэтому в едином проездном нет необходимости, надо ввести три вида проездных – трамвай-троллейбус, троллейбус-автобус, автобус-трамвай». Кто-то из пассажиров смеялся, кто-то возмущался, однако эти три вида проездных так и просуществовали несколько лет, пока здравый смысл не победил профессиональную тупость высоких чиновников, пользовавшихся личными автомобилями и не понимавших, что люди ездят по городу не только на работу и обратно, но и по многим другим делам, в том числе служебным. В итоге появился единый проездной, который существовал до тех пор, пока для жителей Таллинна городской транспорт не стал бесплатным.*

На этом примере видно, что представление о *коллективном государе*, коими явились причастные к делу чиновники, у них и у горожан, пользовавшихся общественным транспортом – разное: у одних – *теория*, а у других – *практика*.

## Глава I

### Какие бывают компании и как они приобретаются

#### 2

*Все государства, все державы, обладавшие или обладающие властью над людьми, были и суть либо республики, либо государства, управляемые единовластно. Последние могут быть либо унаследованными – если род государя правил долгое время, либо новыми. Новым может быть либо государство в целом – таков Милан для Франческо Сфорца; либо его часть, присоединенная к унаследованному государству вследствие завоевания – таково Неаполитанское королевство для короля Испании. Новые государства разделяются на те, где подданные привыкли повиноваться государям, и те, где они искони жили свободно; государства приобретаются либо своим, либо чужим оружием, либо милостью судьбы, либо доблестью.*  
**Никколо Макиавелли. Государь. Глава I. Скольких видов бывают государства и как они приобретаются<sup>3</sup>**

Здесь и далее я буду проводить аналогию между рассуждениями Макиавелли об управлении государством и управлением компанией, руководителя которой я уподобляю государю.

Таким образом компании можно классифицировать как:

1. компании с несколькими совладельцами, вынужденными считаться с мнением друг друга,
2. компании, управляемые единовластно. Последние могут быть:
  - ◆ унаследованными, если были в семейной собственности,
  - ◆ новыми – полностью или частично (возникшими в результате слияния с другой компанией). Новые разделяются на те, которые:
    - полностью повинуются владельцу,
    - управляются относительно демократично.

Компании приобретаются:

1. силовыми методами (рейдерский захват, воровство),
2. легально (покупаются или отдаются в управление частным лицом или государством),
3. собственным умением создать компанию с нуля.

Когда мы обсуждаем управление компанией, то должны иметь в виду эти различия, поскольку они самым непосредственным образом сказываются на корпоративной культуре организации и господствующей в ней морали.

---

<sup>3</sup> В каждой главе этой книги приводятся цитаты из соответствующей главы трактата Никколо Макиавелли «Государь», при этом ссылка на трактат и конкретную главу дается только в первой цитате главы. – Прим. ред.

## Глава II

### О наследственном единовластии руководителя

#### 3

*Наследному государю, чьи подданные успели сжиться с правящим домом, гораздо легче удержать власть, нежели новому, ибо для этого ему достаточно не преступать обычая предков и впоследствии без поспешности применяться к новым обстоятельствам. При таком образе действий даже посредственный правитель не утратит власти, если только не будет свергнут особо могущественной и грозной силой, но и в этом случае он отвоюет власть при первой же неудаче завоевателя.*  
**Никколо Макиавелли. Государь. Глава II. О наследственном единовластии**

Если вас выбрали или назначили преемником прежнего руководителя, под началом которого вы работали до этого, вам следует по возможности перенять его манеру управления и сохранить заведенные им порядки, чтобы подчиненные спокойно пережили смену власти. И только после того, как вы укрепитесь в качестве руководителя, и подчинение вам станет для ваших сотрудников привычным делом, вы сможете неторопливо, шаг за шагом устанавливать новые порядки – те, которые вам по душе.

Это самый «экологичный» путь для преемника, который не завоевал, а унаследовал кресло руководителя<sup>4</sup>. Не нужно совершать резких движений, иначе можно утратить ту фору, которую дает вам наследование.

Следуя этим принципам, даже руководитель с весьма средними способностями сможет удержать власть в компании, если, разумеется, изменение рыночных или политических условий не потребует от него решительных действий.

---

<sup>4</sup> Экологичными я называю такие действия или решения, которые, успешно решая поставленную задачу, наносят наименьший совокупный ущерб всем, кого они затрагивают. – Прим. автора.

## 4

*Ибо у государя, унаследовавшего власть, меньше причин и меньше необходимости притеснять подданных, почему они и платят ему большей любовью, и если он не обнаруживает чрезмерных пороков, вызывающих ненависть, то закономерно пользуется благорасположением граждан.*

Полная преемственность власти побуждает подчиненных столь же лояльно относиться к новому руководителю, как они относились к прежнему. Главное – не обнаруживать чрезмерных пороков.

А что такое чрезмерные пороки?

Это такие пороки, которые становятся общеизвестными и обсуждаются подчиненными; примером может служить общеизвестная склонность первого президента России к злоупотреблению алкоголем.

Однако не все пороки вызывают неприязнь или ненависть. В частности, такой порок, как пьянство, если оно не сопровождается разрушительным самодурством, может быть вполне терпимым, ибо позволяет фактически управлять компанией ближайшему окружению, а у рядовых сотрудников вызывает скорее шутки, чем озлобление.

Ненависть, по Макиавелли, вызывают покушения руководителя на собственность подчиненных, а также на их женщин, если руководитель – мужчина.

## 5

*Давнее и преемственное правление заставляет забыть о бывших некогда переворотах и вызвавших их причинах, тогда как всякая перемена прокладывает путь другим переменам.*

Давнее преемственное правление заставляет забыть о бывших некогда переворотах не только потому, что события прошлого постепенно забываются и связанные с ними эмоции утихают, но и потому, что со временем уходят в небытие непосредственные участники и свидетели, появляются новые люди, которые знают об этих событиях только понаслышке и для которых личные текущие дела гораздо важнее чужих дел, канувших в прошлое.

Тезис о том, что *перемена прокладывает путь другим переменам*, является очень важным наблюдением Макиавелли. С одной стороны, произведя свою инновацию, мы, образно говоря, «сдвинем шкаф с места», и есть риск, что кто-то другой захочет двигать его дальше и вовсе не туда, куда мы хотим.

С другой стороны, если мы хотим затеять непопулярную инновацию, которая может вызвать большое сопротивление подчиненных, то надо предварить ее другой инновацией – такой, которая будет приветствоваться подчиненными.

*Например, вы унаследовали традицию празднования в офисе дней рождения сотрудников в рабочее время, и эта традиция вам категорически не нравится, поскольку численность персонала заметно возросла.*

*Если вы просто запретите такие празднования, то сотрудникам это может не понравиться и послужит «спусковым крючком» для обсуждения ваших действительных и мнимых недостатков.*

*Будет лучше, если вы воспользуетесь приближающимся днем рождения какой-нибудь особо авторитетной сотрудницы и предложите отпраздновать его более торжественно – всем после работы пойти в ресторан. Эту «перемену» трудно оспаривать. А уж затем, ссылаясь на то, как замечательно было бы распространить практику празднования дней рождения вне офиса – в ресторане и после работы, куда вы сами уже можете не ходить, – запрещаете праздновать дни рождения в офисе в рабочее время.*

Приведу более масштабный пример.

*Предположим, мировая элита, пользующаяся личными самолетами, захотела бы взять все более или менее успешное и активное население земного шара, пользующееся авиалиниями, под свой тотальный контроль путем введения различных ограничений и организации тщательного досмотра их багажа, ручной клади и, в случае необходимости, личного досмотра любого пассажира.*

*Если бы такая мера появилась без всяких на то оснований, она наверняка была бы непопулярной и вызвала бы массовые протесты.*

*Если решать эту задачу в духе Макиавелли, то, чтобы протестов не было, эту перемену следовало бы предварить популярной переменной, которую бы общественность приветствовала.*

*Если бы случился масштабный теракт с участием террористов в качестве пассажиров самолета, которые не были тщательно досмотрены перед посадкой в самолет, поскольку такая процедура не предусматривалась, то напуганные пассажиры будут приветствовать поголовный, самый тщательный досмотр и любые ограничения перед посадкой в самолет, лишь бы только не произошло нового теракта. Это и стало бы той популярной мерой, которая получила бы массовую поддержку.*

*Затем остается лишь сохранять и совершенствовать тотальный досмотр, вводя в него новые элементы и ограничения, которые целесообразны для тотального контроля со стороны элиты над населением.*



## Глава III

### О реорганизациях, слияниях и поглощениях и способах удержания власти в компании

#### 6

*Трудно удержать власть новому государю. И даже наследному государю, присоединившему новое владение – так что государство становится как бы смешанным, – трудно удержать над ним власть, прежде всего вследствие той же естественной причины, которая вызывает перевороты во всех новых государствах. А именно: люди, веря, что новый правитель окажется лучше, охотно восстают против старого, но вскоре они на опыте убеждаются, что обманулись, ибо новый правитель всегда оказывается хуже старого. Что опять-таки естественно и закономерно, так как завоеватель притесняет новых подданных, налагает на них разного рода повинности и обременяет их постоянными войсками, как это неизбежно бывает при завоевании. И таким образом наживает врагов в тех, кого притеснил, и теряет дружбу тех, кто способствовал завоеванию, ибо не может вознаградить их в той степени, в какой они ожидали, но не может и применить к ним крутые меры, будучи им обязан...*

**Никколо Макиавелли. Государь. Глава III. О смешанных государствах**

Обычно новый руководитель, если он не унаследовал власть, а захватил или получил ее с посторонней помощью, порождает у подчиненных надежды, что он окажется лучше старого. Люди считают само собой разумеющимися хорошие черты прежнего руководителя, к которому они привыкли. А от нового руководителя ждут, что он будет свободен от недостатков старого, хотя бы частично, и что их жизнь улучшится.

*В России большинство населения, видя негативные черты царского режима, поддержало с оружием в руках прибывших в Россию профессиональных интернационалистов, благодаря чему Советы выиграли гражданскую войну.*

*Однако вскоре это самое большинство – точнее, та его часть, которая выжила, – воочию убедилось, что новая власть много хуже старой.*

Новый руководитель компании нередко оказывается хуже прежнего, потому что он:

1. обнаруживает собственные недостатки, которых, возможно, не было у прежнего;
2. приводит в компанию своих людей, которые теснят *старожил*ов, отбирая права и ресурсы;
3. вольно или невольно ломает сложившееся *право обычая*, и части сотрудников оказывается труднее работать в новых условиях, результаты их работы ухудшаются, вознаграждение уменьшается, права оказываются урезанными, из-за чего они становятся противниками нового руководителя, с грустью вспоминая *старые добрые времена*.

Те сотрудники, которые способствовали приходу к власти нового руководителя, ожидают ощутимой благодарности с его стороны и заметного улучшения своего положения. Однако если этого не происходит или происходит не в тех масштабах, которых они ожидали, такие сотрудники разочаровываются в новом руководителе, а то и становятся его противниками. Приме-

нять же наказания к ним новому руководителю тоже затруднительно, поскольку тогда он рискует получить имидж явно неблагодарного, и число желающих помогать ему в дальнейшем будет невелико.

*Здесь уместно вспомнить сказку о репке, которая выросла такой большой, что дед не смог вытащить ее из земли. К нему, последовательно присоединялись, безуспешно пытаясь помочь, бабушка, внучка, собачка и кошка. И только когда присоединилась еще и мышка, репку удалось вытащить.*

*Сказка заканчивается на самом интересном месте и ничего не сообщает о том, как эта команда разделила репку. Приходится домысливать.*

*Вклад мышки почти ничтожен, но с ее точки зрения репку надо делить поровну, поскольку без любого члена их дружной команды репку вытащить не удалось бы. Отсюда и явно завышенные ожидания мышки относительно награды и последующее разочарование.*

Есть одна, не лежащая на поверхности причина, по которой люди иногда хотят смены власти.

Новый руководитель всегда вызывает любопытство, гадания по его поводу объединяют людей и на некоторое время делают жизнь народа интереснее. А интерес – не последнее, что определяет качество самой жизни!

Именно поэтому при длительном существовании одних и тех же порядков многие люди устают от их рутины и хотят перемен не обязательно потому, что надеются на лучшее, а просто потому, что *хотят перемен* как таковых!

## 7

*Завоеванное и унаследованное владение может принадлежать либо к одной стране и иметь один язык, либо к разным странам и иметь разные языки. В первом случае удержать завоеванное нетрудно, в особенности если новые подданные и раньшие не знали свободы. Чтобы упрочить над ними власть, достаточно искоренить род прежнего государя, ибо при общности обычаев и сохранении старых порядков ни от чего другого не может произойти беспокойства.*

Если захвативший компанию новый руководитель знает специфику данной отрасли или профессии, вследствие чего может говорить с подчиненными *на одном языке*, то удержать свою власть для него оказывается несложным делом, особенно если прежний руководитель был авторитарным, и подчиненные привыкли к послушанию. В этом случае новому руководителю надо лишь избавиться от *людей прежнего руководителя* и поддерживать уже сложившиеся порядки до тех пор, пока его положение не укрепитя окончательно.

В принципе, активные сторонники прежнего руководителя и сами понимают, что их шансы на то, чтобы удержаться при новом руководителе, невелики, поэтому, если им сразу же предлагается освободить место, они обычно не сопротивляются, поскольку именно этого и ожидали.

А вот если новый руководитель затянет с расставанием и породит в таких людях надежду, что они и дальше могут продолжать работать, то уволить их окажется значительно сложнее!

## 8

*Но если завоеванная страна отличается от унаследованной по языку, обычаям и порядкам, то тут удержать власть поистине трудно, тут требуется и большая удача, и большое искусство. И одно из самых верных и прямых средств для этого – переселиться туда на жительство. Такая мера упрочит и обезопасит завоевание – именно так поступил с Грецией турецкий султан, который, как бы ни старался, не удержал бы Грецию в своей власти, если бы не перенес туда свою столицу. Ибо, только живя в стране, можно заметить начинающуюся смуту и своевременно ее пресечь, иначе узнаешь о ней тогда, когда она зайдет так далеко, что поздно будет принимать меры.*

Если руководитель, захвативший власть или назначенный сверху, не обладает опытом работы в данной области, то ему, чтобы удержаться в должности, потребуется и удача, и искусство.

*В 1972 году меня пригласили на должность заведующего отделом программирования. До этого я не имел опыта работы с программистами, не говоря уже об опыте управления ими, и только слышал что-то об этой сравнительно новой в те времена профессии.*

*Я согласился, поскольку, имея теоретические знания в управлении, не имел пока достаточного практического опыта и хотел его получить. До этого у меня не было прямых подчиненных, а тут – сразу тридцать!*

*Довольно быстро выяснилось, что я явно не подхожу для этой должности. Надо мной нависла более чем реальная угроза увольнения.*

*Чтобы его избежать, я выступил инициатором реорганизации в компании с переходом на матричную структуру управления. Реструктуризация прошла удачно, и в 1973 году я был повышен в должности до заместителя директора, а отдел программирования оказался на безопасном для меня удалении и подчинялся мне лишь косвенно.*

Руководитель должен территориально расположиться как можно ближе к объекту своего управления – переехать на жительство в тот город, где находится подчиненная ему компания, перенести свой кабинет на территорию управляемого объекта. Только тогда он сможет *держать руку на пульсе*, а его противники оставят надежды на то, что удастся вернуть status quo.

*Для того, чтобы обеспечить России выход к Балтийскому морю, Петр I отвоевал у шведов в ходе Северной войны Приневье и основал в устье Невы новый город Санкт-Петербург, перенес в него столицу государства и переехал туда на жительство. Эта территория прочно вошла в состав России.*

## 9

*Обосновавшись в завоеванной стране, государь, кроме того, избавит ее от грабежа чиновников, ибо подданные получают возможность прямо взывать к суду государя – что даст послушным больше поводов любить его, а непослушным – бояться. И если кто-нибудь из соседей замыслил нападение, то теперь он проявит большую осторожность, так что государь едва ли лишится завоеванной страны, если переселится туда на жительство.*

Дело не только в том, что государь, переехавший на жительство в завоеванную страну, становится доступнее в смысле расстояния до него, а, следовательно, информация до него доходит быстрее, но и в том, что государь в какой-то мере знакомится с языком, природными условиями, обычаями и кухней этой страны, лучше понимает ее жителей и их проблемы. Кроме того, со временем межнациональные браки сближают его народ с завоеванным, что снижает межнациональное напряжение.

Можно сказать, что чем ближе руководитель располагает свой офис к важному для него проблемному объекту, тем успешнее будут решаться проблемы, связанные с этим объектом!

Здесь как на войне: чем ближе генералы располагают свои штабы к линии фронта, тем успешнее действует армия, тем меньше потерь она несет в борьбе с противником.

Средняя близость штабов может измеряться числом погибших генералов на тысячу погибших солдат. Эта цифра характеризует как качество армии, так и степень патриотизма национальной элиты и самого государя. На этот счет существует и соответствующая статистика.

## 10

*Другое отличное средство – учредить в одном-двух местах колонии, связующие новые земли с государством завоевателя. Кроме этой есть лишь одна возможность – разместить в стране значительное количество кавалерии и пехоты. Колонии не требуют больших издержек, устройство и содержание их почти ничего не стоят государю, и разоряют они лишь тех жителей, чьи поля и жилища отходят новым поселенцам, то есть горстку людей, которые, обеднев и рассеявшись по стране, никак не смогут повредить государю; все же прочие останутся в стороне и поэтому скоро успокоятся, да, кроме того, побоятся, оказав непослушание, разделить участь разоренных соседей».*

Все вышесказанное справедливо и для компании. Если вам затруднительно переместиться на территорию управляемого объекта, то можно расположить там какие-то свои подразделения.

Здесь есть два пути:

1. Расположить на новой приобретенной территории свое подразделение, контролирующее захваченную компанию (аналог собственного войска). Однако содержание такого подразделения потребует затрат; кроме того, естественным образом возникнет то тлеющий, то вспыхивающий конфликт между этим контролирующим органом и объектом его контроля.

Если же конфликта не будет, то с большой вероятностью это будет означать, что и действенного контроля, скорее всего, не будет тоже.

2. Расположить на этой территории свои обычные работающие подразделения, существование которых окупается их собственной работой (аналог собственной колонии), рассеяв прежних обитателей по другим местам, если есть необходимость. В то же время эти «колонии» будут достаточно преданы своему руководителю, поскольку если он потеряет власть, то и их положение станет весьма проблематичным.

Конечно, выселенные с этих территорий их прежние обитатели будут недовольны, но остальные, столкнувшись с решительными действиями нового руководителя, поостерегутся демонстрировать нелояльность к нему, опасаясь разделить участь выселенных.

Ваши же сотрудники будут заинтересованы в добрых отношениях со старожилами, иначе им будет трудно выполнять свою работу.

Этот второй путь экономически более выгодный и надежный.

Если нет таких своих подразделений, которые могли бы быть переселены на вновь приобретенный объект, то следует подумать об открытии там нового направления в бизнесе, чтобы подразделение из причастных к нему людей все же разместить на части вновь приобретенной территории. Именно это подразделение сможет сыграть роль колонии.



## 11

*Так что колонии дешево обходятся государю, верно ему служат и разоряют лишь немногих жителей, которые, оказавшись в бедности и рассеянии, не смогут повредить государю. По каковому поводу уместно заметить, что людей следует либо ласкать, либо изничтожать, ибо за малое зло человек может отомстить, а за большое – не может; из чего следует, что наносимую человеку обиду надо рассчитывать так, чтобы не бояться мести.*

Ведя войну или жесткую борьбу, каждый удар по противнику надо взвешивать не только с точки зрения его *поражающей силы*, но обязательно и с точки зрения возможных ответных действий (или бездействия) противника. Например, иногда руководитель, не имея достаточной политической воли, наказывает работника, заслуживающего увольнения, оставляя у себя озлобленного сотрудника, желающего отомстить ему за наказание. Такое наказание будет полумерой.

Это громадная ошибка, которую руководитель объясняет себе собственным мягкосердечием, хотя на деле это слабование и трусость.

Такой руководитель говорит себе: «Вот если он еще посмеет так поступить, я его точно уволю!» То есть предоставляет нарушителю карт-бланш для нанесения очередного ущерба. Ущерб точно будет – это факт, а то, что сотрудника за это, наконец-то, уволят – не факт!

Того, кого следовало бы уволить, можно не увольнять лишь в том случае, если провинившийся понимает, что он это действительно заслужил, и с искренней благодарностью воспринимает строгое наказание в качестве гуманной замены увольнения, стараясь за добро отплатить добром. Но отличить искренность этой позиции от притворства крайне сложно, а уж *второго шанса* точно давать нельзя!

Разумеется, чтобы сделать правильный выбор, руководитель должен обладать достаточной эмпатией. Тогда он может применить простой и полезный принцип при определении наказания: либо человек благодаря наказанию станет работать ощутимо лучше, либо он должен быть уволен. Третьего не дано!

## 12

*Если же вместо колоний поставить в стране войско, то содержание его обойдется гораздо дороже и поглотит все доходы от нового государства, вследствие чего приобретение обернется убытком; к тому же от этого пострадают гораздо больше людей, так как постоянная войска обременяет все население, отчего каждый, испытывая тяготы, становится врагом государю, а так же враги могут ему повредить, ибо хотя они и побеждены, но остаются у себя дома. Итак, с какой стороны ни взгляни, содержание подобного гарнизона вредно, тогда как учреждение колоний полезно.*

Конечно, ввести войска гораздо быстрее и проще, чем основывать колонии. И когда возможное сопротивление подавлено, складывается ощущение, что проблема решена. Однако в этом случае время начинает работать против руководителя компании: с одной стороны накапливаются затраты, а с другой – недовольство и враждебность местного персонала, чего можно было бы избежать, пойдя по более трудоемкому, но более выигрышному пути – основанию колоний!

## 13

*В чужой по обычаям и языку стране завоевателю следует также сделаться главой и защитником более слабых соседей и постараться ослабить сильных, а кроме того, следить за тем, чтобы в страну как-нибудь не проник чужеземный правитель, не уступающий ему силой. <...> Порядок же вещей таков, что, когда могущественный государь входит в страну, менее сильные государства примыкают к нему – обычно из зависти к тем, кто превосходит их силой – так что ему нет надобности склонять их в свою пользу, ибо они сами охотно присоединятся к созданному им государству. Надо только не допускать, чтобы они расширялись и крепили, и тогда, своими силами и при их поддержке, нетрудно будет обуздать более крупных правителей и стать полновластным хозяином в данной стране.*

Новому руководителю, пришедшему возглавить подразделение в большой компании, не будучи достаточно компетентным в специфике работы этого подразделения, чтобы удержаться на должности, следует оказывать поддержку своим слабым соседям и смежникам против агрессивно к ним настроенных более сильных соседей. Однако, нельзя перестараться в этой поддержке и вырастить рядом с собой сильного игрока!

Помогать другому и не сделать из него себе соперника – это очень непростая задача. Человек, нуждающийся в вашей помощи, не становится соперником сразу. Он идет к этому постепенно, и очень важно заметить первые признаки опасности – потом будет поздно!

Одним из первых симптомов является его изменившееся отношение не к вам, а к другим людям – появляется покровительственный или даже высокомерный тон, необязательность, пренебрежение к нижестоящим. Если здесь его (или ее) не остановить, то процесс пойдет дальше и доберется до вас! Дело в том, что люди, ранее неуспешные, истосковавшиеся по успеху, достигнув его с вашей помощью, быстро заносятся, приписывая причины успеха себе.

Я заметил, что, когда руководитель поднимает человека на следующую должностную ступеньку, он обычно сразу же начинает к нему более уважительно относиться, больше считаться с его мнением, как если бы тот в одночасье стал более квалифицированным и опытным, как бы забывая, что именно он поднял его на эту ступеньку, и этим провоцирует подчиненного на завышенную самооценку.

Кроме того, руководитель не должен позволять никому из сильных соседей или смежников проникать в его зону ответственности, пытаться влиять на его решения или на его подчиненных. В деле борьбы за власть мелочей не бывает!

Внутрикорпоративная борьба не прощает миролюбия, проистекающего от слабости духа.

## 14

*Здесь происходит то же самое, что с чахоткой: врачи говорят, что в начале эту болезнь трудно распознать, но легко излечить; если же она запущена, то ее легко распознать, но излечить трудно. Так же и в делах государства: если своевременно обнаружить зарождающийся недуг, что дано лишь мудрым правителям, то избавиться от него нетрудно, но если он запущен так, что всякому виден, то никакое снадобье уже не поможет.*

Необходимо бдительно следить за соседями, смежниками и партнерами. Надо пресекать в зародыше самые мелкие попытки посягательства на вашу территорию, вашу зону ответственности, вашу материальную, интеллектуальную и имиджевую собственность, на авторитет ваших сотрудников. Обычно такие мелкие поползновения делаются как бы неумышленно, по ошибке, и человеку, не привыкшему мелочиться, не с руки поднимать вопрос о таких нарушениях. В результате создается прецедент совсем не в его пользу.

Любое, самое мелкое нарушение границы со стороны соседей надо обсуждать с ними, занимая твердую, непреклонную позицию, иначе будет поздно.

Лучше ссориться и выяснять отношения в начале, а потом нормально сотрудничать, чем вначале, вроде бы, нормально сотрудничать, а потом ссориться и конфликтовать. Не бойтесь «мелочиться»!

*Например, вы купили участок для строительства дома и начали общаться с соседями, которые, пригласив вас на чашку чая и проявив дружелюбие, рассказали вам об особенностях поведения и обычаях местных старожилов. Вы благодарны им за это.*

*Однако вскоре вы обратили внимание, что, если верить чертежам, их забор немного заходит на вашу территорию, соседская баня построена прямо на границе, а забор ее огораживает.*

*Если вы постесняетесь поднять вопрос сразу же, опасаясь испортить зарождающиеся «добрые отношения» с соседями, то точно поссоритесь с ними, если поднимете его позже! Это надо делать немедленно!*

## 15

*Если же мне возразят, что Людовик уступил Романью Александру, а Неаполь – испанскому королю, дабы избежать войны, я отвечу прежними доводами, а именно: нельзя попустительствовать беспорядку ради того, чтобы избежать войны, ибо войны не избежать, а преимущество в войне утратишь.*

Руководитель, теснимый соседом или смежником, и желающий с ним мирно сосуществовать, скрепя сердце, идет на уступки, лишь бы избежать открытого столкновения, и думает, что это – мудрая политика. Это ошибка!

С каждым новым притеснением его шансы одержать победу в открытом конфликте уменьшаются: каждая уступка укрепляет позиции противника, повышает его шансы выиграть в открытом столкновении потому, что подчиненные руководителя и его коллеги расценивают эти уступки как проявление слабости и страха перед противником, а вовсе не как мудрость.

Поэтому, пока не поздно и еще не все потеряно, надо первым нанести мощный удар в наименее защищенное место противника, не готового к такому повороту событий – тогда есть шанс выиграть!

## 16

*Как показал опыт, Церковь и Испания благодаря Франции расширили свои владения в Италии, а Франция благодаря им потеряла там все. Отсюда можно извлечь вывод, многократно подтверждавшийся: горе тому, кто умножает чужое могущество, ибо оно добывается умением или силой, а оба эти достоинства не вызывают доверия у того, кому могущество достается.*

Любой собственник ждет от своего топ-менеджера, что тот будет приумножать его могущество.

◆ Если топ-менеджер с этим справляется плохо, собственник старается его заменить на более успешного.

◆ Если топ-менеджер справляется приемлемо, собственник его терпит, пока судьба не преподнесет ему подарок в виде более умелого и удачливового.

◆ Если топ-менеджер справляется хорошо, собственник доволен.

◆ А вот если топ-менеджер справляется великолепно, сверх всяких ожиданий, вот тут-то и возникает проблема. Собственник ощущает беспокойство. И на это есть две причины.

Во-первых, собственник начинает опасаться, не отнимет ли этот уж очень умелый топ-менеджер его собственность!

Вторая причина менее очевидна не только для постороннего наблюдателя, но и для самого собственника, однако и она имеет место быть!

Эта причина в том, что компания для собственника – это не только машина по зарабатыванию денег, и даже не только машина по созданию замечательного продукта, нужного людям, но это еще и акт его авторского бизнес-творчества. Это тот результат его авторства, которым он хотел бы гордиться!

И если теперь, благодаря этому очень умелому топ-менеджеру его компания сделает значительный и неоспоримый шаг вперед, многократно увеличив обороты и любовь клиентов, то как быть с авторством? Кто автор этого успеха – собственник или его наемный работник? Теперь уже нет компании, автором которой был собственник и которой он гордился. Теперь на месте нее другая, значительно более успешная и влиятельная компания, автор которой... кто?

Это как если бы хороший художник нарисовал картину, которая нравится ему самому и зрителям, а потом пришел его помощник и из лучших побуждений подправил бы ее, превратив в шедевр.

Поэтому топ-менеджер должен обладать достаточной скромностью и не переходить своими успехами ту грань, за которой авторство предпринимателя начинает шататься!

Конечно, психологи тут же посоветуют топ-менеджеру обставить дело так, будто бы все победоносные решения были не его, а самого предпринимателя. Однако, не всякий бизнесмен настолько недалек и самодоволен, чтобы проглотить эту наживку. Но даже и у такого недалекго предпринимателя может закрадываться сомнение: а что говорит об авторстве успеха этот топ-менеджер за его спиной?!

Я не рекомендую такой подход: всякая манипуляция есть обман, а обман – путь войны.

Конечно, бывают случаи, когда человек «обманываться рад». Собственно, совет упомянутых психологов именно эту возможность имеет в виду.

Мой же совет такому топ-менеджеру, которого *силушка переполняет*, – оставить этого предпринимателя в покое и идти туда, где от него потребуются именно такие выдающиеся сверхрезультаты!



*Император Сунской династии несколько раз пытался захватить город Тайюань, но это ему не удавалось. В очередной раз он послал в поход на этот город полководцев Цао Биня и Пань Мэя. Они предприняли успешный штурм и уже почти было захватили город, как вдруг Цао Бинь приказал сунским войскам отступить и вернуться в столицу. Пань Мэй, конечно, стал настойчиво расспрашивать Цао Биня о причине его неожиданного решения. Цао Бинь долго отмалчивался, но в конце концов сказал:*

*– Наш император несколько раз лично пытался взять Тайюань, но успеха не имел. Вот о чем нужно думать!*

*Когда же оба генерала вошли в тронный зал дворца, Цао Бинь обратился к императору с такими словами:*

*– Непревзойденная военная мудрость вашего величества не помогла вам захватить Тайюань. Могли ли мы сделать это?*

*Император опустил голову и не сказал ни слова.*

## Глава IV

### О замене руководителя присоединенной компании и последствиях такой замены

#### 17

*Державой султана нелегко овладеть потому, что завоеватель не может рассчитывать на то, что его призовет какой-либо местный властитель, или на то, что мятеж среди приближенных султана облегчит ему захват власти. Как сказано выше, приближенные султана – его рабы, и так как они всем обязаны его милостям, то подкупить их труднее, но и от подкупленных от них было бы мало толку, ибо по указанной причине они не могут увлечь за собой народ. Следовательно, тот, кто нападет на султана, должен быть готов к тому, что встретит единодушный отпор, и рассчитывать более на свои силы, чем на чужие раздоры. Но если победа над султаном одержана, и войско его наголову разбито в открытом бою, завоевателю некого более опасаться, кроме разве кровной родни султана. Если же и эта истреблена, то можно никого не бояться, так как никто другой не может увлечь за собой подданных; и как до победы не следовало надеяться на поддержку народа, так после победы не следует его опасаться.*

**Никколо Макиавелли. Государь. Глава IV. Почему царство Дария, завоеванное Александром, не восстало против преемников Александра после его смерти**

Если вы захотите заменить руководителя присоединенной компании против его воли, то необходимо учитывать, как именно эта компания управляется – существует ли там только один центр принятия решений в лице руководителя или таких центров несколько.

Если такой центр только один, то заменить руководителя сложнее, поскольку ждать помощи изнутри не приходится, а сопротивление коллектива обязательно будет. Зато, заменив руководителя и уволив имеющихся аффилированных с ним лиц, можно быть уверенным в послушании сотрудников компании новому руководителю – ведь именно к послушанию они и привыкли.

## 18

*Иначе обстоит дело в государствах, подобных Франции: туда нетрудно проникнуть, вступив в сговор с кем-нибудь из баронов, среди которых всегда найдутся недовольные и охотники до перемен. По указанным причинам они могут открыть завоевателю доступ в страну и облегчить победу. Но удержать такую страну трудно, ибо опасность угрожает как со стороны тех, кто тебе помог, так и со стороны тех, кого ты покорил силой. И тут уж недостаточно искоренить род государя, ибо всегда останутся бароны, готовые возглавить новую смуту; а так как ни удовлетворить их притязания, ни истребить их самих ты не сможешь, то они при первой же возможности лишат тебя власти.*

Если в присоединенной компании несколько центров принятия решений, то между ними обычно бывают конфликты, борьба за власть и ресурсы. Всегда имеются и влиятельные руководители подразделений, недовольные руководителем компании, которые помогут его заменить, да и сами были бы не прочь занять его место. Поэтому замену руководителя компании осуществить достаточно просто. Однако, сделав это, придется еще долго заниматься этой компанией, поскольку борьба за передел власти и ресурсов в ней получит новый импульс, а наличие в компании влиятельных руководителей и специалистов, не готовых подчиняться новому лидеру, практически гарантировано.

## Глава V

### Как управлять новоприобретенными компаниями

#### 19

*Если, как сказано, завоеванное государство с незапамятных времен живет свободно и имеет свои законы, то есть три способа его удержать. Первый – разрушить; второй – переселиться туда на жительство; третий – предоставить гражданам право жить по своим законам, при этом обложив их данью и вверив правление небольшому числу лиц, которые ручались бы за дружественность государю.*

**Никколо Макиавелли. Государь. Глава V. Как управлять городами или государствами, которые, до того, как были завоеваны, жили по своим законам**

Если вы приобрели в собственность компанию, которая ранее долгое время функционировала сама по себе, и в которой было несколько влиятельных *центров принятия решений*, то у вас есть три возможности установить простой и эффективный контроль над ней:

1. Полностью ее реорганизовать и даже перепрофилировать.

## **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.