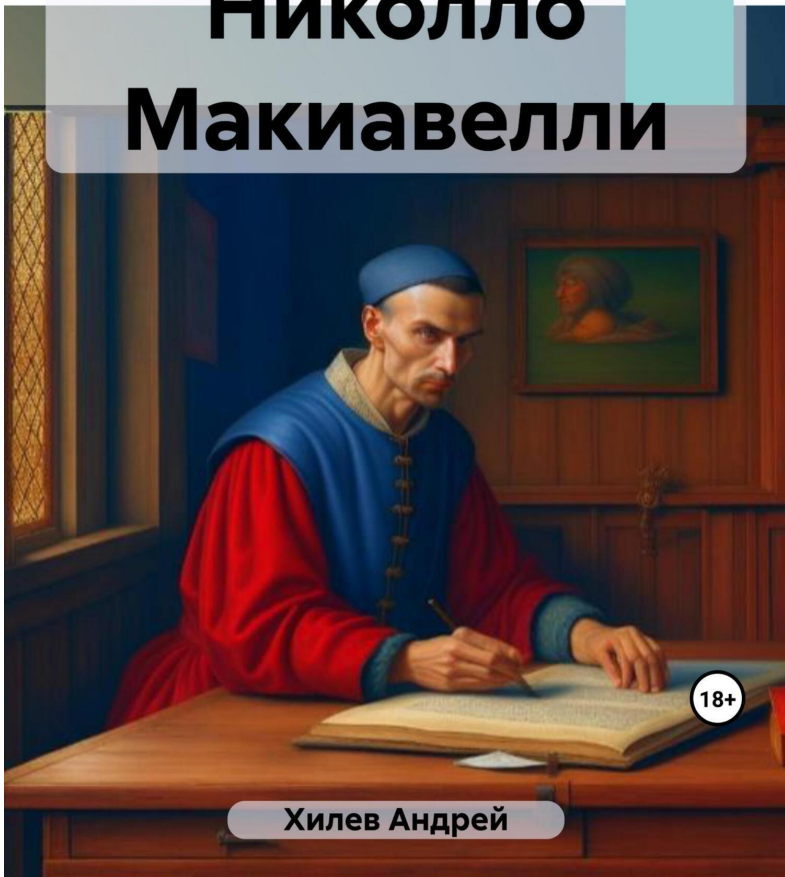


# 21 урок Николло Макиавелли



18+

Хилев Андрей

# Андрей Хилев

## 21 урок Николло Макиавелли

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69610279](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69610279)*

*SelfPub; 2023*

### Аннотация

Эта книга написана на основании уроков, которые были описаны Никколо Макиавелли в книге “Государь”. Никколо Макиавелли это один из самых блестящих теоретиков, чье уникальное наследие и труды по созданию и управлению социальными системами, являются и актуальными, и востребованными, и во многом полезнее множества современных книг по управлению компанией. Каждый новый день сталкивает нас с новыми вызовами, новыми нестандартными ситуациями, которые могут ввести в замешательство даже опытных руководителей. И каждая новая ситуация по-своему уникальна, и тут не может быть универсального рецепта для ее разрешения. Но, благодаря наследию, можно использовать описанные в книгах принципы и подходы. Комбинируя их между собой, всегда можно найти правильный подход и избежать негативных последствий от сложившихся обстоятельств. Я постарался адаптировать его подходы к сегодняшним реалиям.

# Содержание

ГЛАВА I. КАКИЕ БЫВАЮТ КОМПАНИИ.	6
Формальная	9
Неформальная структура.	10
Типы компаний.	12
УРОК №1.	15
ГЛАВА II. КАК УПРАВЛЯТЬ УНАСЛЕДОВАННЫМИ КОМПАНИЯМИ.	16
Иерархия.	18
Не преступать обычая.	22
Как созданы обычаи.	25
Без поспешности применяться к новым обстоятельствам.	28
Не проявляйте излишних пороков.	34
УРОК № 2	37
ГЛАВА III. КАК УПРАВЛЯТЬ НОВЫМИ КОМПАНИЯМИ.	38
Одна страна и один язык.	45
Чужая страна, чужой язык.	47
Стили управления компанией.	55
Как не лишиться власти.	63
УРОК № 3	68
ГЛАВА IV. О ЗАМЕНЕ СТАРЫХ ПОРЯДКОВ НОВЫМИ.	69

Враждебность от тех, кому выгодны старые порядки.	71
Холодность тех, кому выгодны новые.	74
Замена старых порядков.	77
Вмешательство собственников.	82
Технология подготовки.	84
УРОК №4	89
ГЛАВА V. О ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ РУКОВОДИТЕЛЯ С СОБСТВЕННИКОМ И СОТРУДНИКАМИ.	90
Удачливая хитрость.	92
Власть Нобелей.	95
Конец ознакомительного фрагмента.	107

**Андрей Хилев**  
**21 урок Николло**  
**Макиавелли**

Моей жене и дочери посвящается.

# ГЛАВА I. КАКИЕ БЫВАЮТ КОМПАНИИ.

*"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". Никколо Макиавелли*

Сколько видов бывают государства или компании.

Я постараюсь адаптировать мысли Макиавелли об управлении государством с подходом к управлению компанией.

Для себя я выделил 5 типов основных форм правления предшественниками:

1. управляемая тиранами, т.е. диктаторами на основе жестокости;
2. управление аристократией, или сосопственниками на основе раздельного правления и раздельного политического влияния;
3. народное правление, или управляемое выбранным советом, где руководить просто исполнительный директор с пра-

вом или без права участия в нем.

4.управляемое олигархом, или человек имеющим моно-польный ресурс, недоступный остальным.



5.управляемое "серыми кардиналами", т.е. скрытым Госу-

дарем компании, при наличии Государя. Как кардиналы Ришелье, Мазарини в эпоху царствования королей Франции.

Каждая из компаний строила свою стратегию и добивалась успеха на основе той "религии", в которую верили и были верны ей, собственники, акционеры, правление.

Отсюда проистекают 2 формы взаимодействия внутри компании.



# Формальная

структура.

Признаки формального управления является опора на формально действующие (утвержденные, введенные в действие) организационные положения:

- администрация, с указанием кто, чем занимается, и что входит в его права и обязанности.
- использование административных рычагов воздействия в виде приказа, административной ответственности, требование к рабочему времени и месту, и прочие),
- жесткий контроль исполнения в рамках административных (должностных) обязанностей,
- работа в тех рамках, которые укладываются в установленный порядок,
- культура и этика взаимоотношений.

# Неформальная структура.

Неформальная предполагает "право на обычай", в рамках которого люди договариваются между собой как им удобнее взаимодействовать. "Право на обычай" – это термин, означающий неформальную иерархию, согласование, подготовка решений, в обход установленных и регламентированных правил. Это и плохо, и хорошо. Кулуарные соглашения, приводящие к определенной устоявшейся практике, при которой Государь лишается возможности дальше навязывать и проводить свои решения. Это хорошо, когда при наличии формальных правил или их отсутствии, которые могут тормозить или вызывать препятствия к быстрому исполнению, и люди сами, на своем уровне между собой, договариваются, как они будут действовать. Плохо, что это ломает в последствие административную систему.

Признаки права обычая являются:

- наличие неформальных лидеров, которые имеют большее влияние на людей, чем администрация. Этим они удовлетворяют свое самолюбие и амбиции.
- использование своих связей, при которых Администрация постоянно должна обсуждать Важные вопросы с широким кругом людей, через влияние на индивидуальные ценности и цели окружения.
- они проводники коллективных ценностей, отвергаемых

административной культурой

Баланс формальных и неформальных отношений приводит к 3 потенциальным результатам для компании, компании тогда нацелены на:

*на развитие*

*на поддержание существующей деятельности*

*на саморазрушение*

Если вас приглашают в компанию работать, то вступая во власть, руководитель должен понимать культуру и этику внутри компании.

# Типы компаний.

Компании, которые были унаследованы собственниками или собственником, и были в семейной собственности,

Компании, которые были унаследованы разными собственниками или собственником, и были в общей собственности,

Компании новые, которые созданы несколькими собственниками с "0",

Компании новые, которые созданы одним собственником с "0",

Компании, возникшие в результате покупки и слияния нескольких компаний в одну акционерами и собственниками без "стержневой" компании,

Компании, возникшие в результате покупки и слияния нескольких компаний в одну акционерами и собственниками на базе "стержневой" компании, к которой они были присоединены.



Новые компании разделяются на те, которые были:

1. приобретённые силовым захватом (рейдерский захват, воровство),
2. легально приобретены,
3. созданы с "0".

Когда вас приглашают в качестве руководителя управлять компанией или подразделением компании, то вы долж-

ны учесть все факторы того, как создавалась компания, поскольку это определяет тип корпоративной культуры организации, иерархию и господствующей в ней принципы и этические нормы.

В сегодняшнем обществе, по форме основного капитала, компании бывают:

- *частные,*
- *государственные,*
- *смешанные государственно-частные.*

Все компании отличаются по культуре и иерархии.

В одних – диктатор, в других управляет совет, который обладает большей властью, чем исполнительный директор, и пр.

Вы должны осознать, что в мире власти необходимо руководствоваться доводами рассудка. Если вы позволите мгновенному чувству, эйфории от приближающейся славы, эмоциями начать руководить своими действиями, они заранее обречены на провал. Поэтому – будьте осторожны.

Поэтому зайти в поисковые сети и собрать больше информации. Волне, возможно, тебя пригласили, или ты волей судеб вызвался стать "козлом отпущения", или "Герakлом" для расчистки последствий предшественника.

Ищи знакомых, через знакомых, всех источники хороши. Прежде чем что-то возглавить – включи голову.

# УРОК №1.

Всегда вначале собирайте больше информации о компании, прежде чем принять на себя обязательства;

Осознай на базе создания компаний, возможную культуру и систему принятия решений;

Ищи "подводные камни" в своем назначении.

*“Воспользуйтесь советом Джованни Медичи, который он дал, умирая своим сыновьям: "Если хотите жить спокойно, то в делах государственных принимайте лишь участие, на которое вам дает право закон и согласие граждан" (История Флоренции, 4. XVI).*

*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*

# ГЛАВА II. КАК УПРАВЛЯТЬ УНАСЛЕДОВАННЫМИ КОМПАНИЯМИ.

*"Я не стану касаться республик, ибо подробно говорю о них в другом месте. Здесь я перейду прямо к единовластному правлению и, держась намеченного выше порядка, разберу, какими способами государи могут управлять государствами и удерживать над ними власть.*

*Начну с того, что наследному государю, чьи подданные успели сжиться с правящим домом, гораздо легче удержать власть, нежели новому, ибо для этого ему достаточно: не преступать обычая предков, в последствии без поспешности применяться к новым обстоятельствам, не проявлять излишних пороков". Никколо Макиавелли*





Поговорим о компании, которая была унаследована собственниками, и вы теперь приходите в нее работать. Почему им проще удержать власть?

# Иерархия.

В любой компании есть определенная формальная иерархия. Николло Макиавелли описывал, что во Флоренция делили на слои населения на 4 группы – Государей, Нобелей, Пополанов, Плебс.

Я думаю, уместно эту систему применять в компании, для оценки кто есть кто, чтобы оценивать дальнейшие действия для Руководителя.

1.Слой – собственник, назначенный директор, который владеет властью и деньгами – это Государь. Или несколько государей, если компания управляется несколькими собственниками.

*Критерий -формальная власть и деньги.*

2. Слой – знатные, но бедные. Это члены правления, родственники собственников или предыдущего руководителя, или друзья, либо топ-менеджмент компании, обязанные предыдущему Государю, собственникам ему своим возвышением, положением в компании и финансовым потоком. Это – Нобели.

*Критерии – формальная и неформальная власть и зависимость от собственного дохода.*

3.Слой – не знатные, но богатые. Это люди в компании, который имеют достаточный дополнительный доход за счет богатых родителей, супругов. Либо это ставленники влия-

тельных 3-х лиц, от которых зависит деятельность компании. Также это могут быть эксперты компании, консультанты, или ценные специалисты. Это – Пополаны.

*Критерии – отсутствие формальной власти, но наличие неформальной. Средняя зависимость от дохода. Есть как дополнительные источники поступлений, так и доход от их ценности.*

4. Слой – не знатные, и не богатые. Это рядовые сотрудники, которые составляют 90% любой компании. Это – Плебс.

*Критерии – не никакой власти и полная зависимость от собственного дохода.*

Все эти слои коммуницируют между собой и составляют различные неформальные сообщества внутри компании.

И часто новый руководитель, желая вносить изменения своими решениями, может покуситься на власть положения Нобелей или Плебса. Что вызовет сразу скрытое отторжение и противостояние тех, кому это покажется угрозой. И что произойдет дальше?

Все шаги руководителя будут подвергаться сразу оценке и критике, и сравниваться с тем, как поступал и действовал предыдущий Руководитель. “Старая гвардия” эшелонов власти будет незамедлительно доводиться до сведения собственника или собственников, и выставляться в невыгодном свете, которые будут вредить новому Государю.



Кому больше будет верить собственник – новому руководителю, или своим доверенным лицам в компании? Когда компания наследуется, то собственник обязательно расскажет преемнику о всех нюансах, в отличие от тех, кто приходит со стороны. Как правило собственники дают им лишь часть информации, предоставляя право самому далее разбираться в перипетиях на “собственной шкуре”.

Более того, если новый руководитель явно будет не угоден Пополанам или Нобелям в компании, последние начнут, пользуясь своей властью аккумулировать вокруг себя неформальные общества противостоящие решениям нового государя. Они будут стараться своими действиями довести решения руководителя до абсурда, либо делать так, чтобы эти решения выглядели бы профанацией.

*«Остерегайся идти по стопам великого человека – тебе придется приложить вдвое больше усилий, чтобы превзойти его. Тех, кто идет по следам, считают подражателями. Неважно, сколько пота пролито ими, они никогда не избавятся от этого клейма.*

*Нелегко определить новое направление и совершенствоваться в нем, найти новый путь к славе. К неповторимости ведет много дорог, не всегда проторенных. Самые новые могут оказаться самыми труднодоступными, но часто именно они оказываются кратчайшим путем к величию». Балтазар Грациан.*

# Не преступать обычая.

На первых шагах необходимо понять, а что именно представляет из себя та компания, в которой вы будете руководителем.

В главе 1, мы говорили об этом аспекте, теперь поговорим шире.

Формальный порядок – определяется регламентирующими документами, инструкциями, должностными обязанностями, процедурами и пр.

*В эту власть легко вступить и легко управлять.*

Неформальный порядок – люди, работающие в компании часто для выполнения своих обязанностей, помимо своих официальных функций, имеют привычку выстраивать неформальные отношения между собой. И это приводит к определённым правилам обычая. Хорошо, если они формируются для интереса дела.

Например -чтобы получить быстро информацию сотрудник одного отдела звонит другому, и они между собою решают, как ее решать. Часто по одним и тем-же. Они не информируют об этом никого, пользуясь возможностью расширить межличностное общение и расширить свой круг общения.

Ни один руководитель не в состоянии в должностной инструкции отразить весь перечень обязанностей, т.к. в любой компании постоянно происходят ситуации, когда необходи-

мо что-то решать быстро, возникают нестандартные ситуации и тогда работники начинают решать их сами между собой, чтобы быстрее выполнить работу. И это право обычая, которое сложилось в компании – новому руководителю не известно. И прежде, чем начать менять что-то руководитель должен понимать скрытые пружины взаимодействия между людьми.

А если они созданы на основе эмоциональной и физической привязанности, приводящей к появлению “неприкасаемых” и круговой поруки?

К ним можно отнести:

Связи, устанавливаемые на основе совместных неформальных алкогольных мероприятий

Связи, устанавливаемые на основе сексуальных связей, мужчина/женщина,

Связи, устанавливаемые на основе предпочтения других форм сексуальных связей,

Связи, устанавливаемые на основе хобби, совместного времяпрепровождения (охота, рыбалка, бани, фитнес, СПА и прочее),

Связи, устанавливаемые на основе взаимовыгодных действий, в своих корыстных интересах.

И прочие связи.

Покусившись сразу на право обычая, вы рискуете попасть сразу в число “непригодных” Государей.

*В эту власть тяжело вступить, и тяжело управлять.*

## Рекомендация:

*Став Государем, приглядитесь к сотрудникам, которые помимо Нобелей захотят выйти с Вами на прямой контакт. Не отказывайтесь от контакта, скорее всего это представитель одной из группировок или Свиты, которые хотят Вас “прощупать” и наладить неформальный контакт.*



# Как созданы обычаи.

Теперь поговорим о том, как наследованная компания, управлялась твоим предшественником. Обычаи создаются и в формальных и неформальных структурах. Вопрос стоит в том, кто их возглавляет, порождает и управляет. Т.е. окружением государя и самим Государем, на основе его ценностей. Отсюда необходимо посмотреть на то, кто эти люди, которые способствовали созданию власти в компании.

*"... все единовластно управляемые государства, сколько их было на памяти людей, разделяются на те,*

*– где государь правит в окружении слуг, которые милостью и соизволением его поставлены на высшие должности и помогают ему управлять государством, Там, где государь правит посредством слуг, он обладает большей властью, так как по всей стране подданные знают лишь одного властелина; если же повинуются его слугам, то лишь как чиновникам и должностным лицам, не питая к ним никакой особой привязанности.*

*– где государь правит в окружении баронов, властвующих не милостью государя, но в силу древности рода. Бароны эти имеют наследные государства и подданных, каковые признают над собой их власть и питают к ним естественную привязанность."* Николло Макиавелли

Что это означает в компании.

В первом варианте – руководитель управляет компанией, где все люди получили карьерный рост исходя из своих личных знаний, навыков, опыта. И теперь их положение и достаток зависят только от отношения к ним со стороны нового руководителя. Что они будут опасаться: согласно пирамиде удовлетворения потребностей Абрахама Маслоу, у человека есть 5 потребностей.

*“Физиологические потребности (пища, вода, жилье, отдых, здоровье, желание избежать боли, и т.д.).*

*Потребность в безопасности и уверенности в будущем.*

*Потребность принадлежать к определенному социальному статусу*

*Потребность в уважении и признании заслуг.*

*Потребность самореализоваться и утвердиться в этом статусе”.*

Как Вы думаете, будут или они настороженно относиться к Вам или нет?

Все знают, что “новая метла по-новому метет”. Вы угрожаете своим приходам им на базовом уровне – жилье (многие живут в кредитах и ипотеке) и уверенности их существования в компании. И возможность удовлетворение всех этих физиологических потребностей Вы ставите под сомнение своим приходом в компанию.

Уверенность в будущем – если руководитель управляет компанией, где на ключевых постах расставлены родственники собственника, либо их особо доверенные лица, обла-

ченные властью положения, и финансовыми ресурсами, т.е. Нобели или Пополаны. В этом случае решение многих ключевых вопросов компании зависит в первую очередь от их мнения. Эта ситуация очень характерна для "семейных или клановых" компаний. И они будут все опасаться, что рано или поздно Вы покуситесь на эту их потребность в своих интересах.

Если управляют люди, которые добились власти положения своими знаниями, навыками, опытом, то для них Вы еще большая угроза. За первых может вступиться собственник, за них никто не будет вступаться, если они не будут подходить Вам.

Придя в компанию, и проводя свою политику, все из них будут опасаться потерять свое влияние и материальных доход от их положения в компании.

Вы в результате представляете опасность и для 3 других потребностей – и социальному статусу в компании, и в признании их достижений, и карьере.

Поэтому представляйте вначале, что это Ваша военная операция – вначале обманным путем добейтесь своими поступками и словами видимости соответствия Ваших намерений с намерениями противника. В этом случае в начале Вы позволите им получить то, что они хотят, а затем искусно обезоруживайте их. Для этого – соблюдай дисциплину и приноравливайся к противнику.

# **Без поспешности применяться к новым обстоятельствам.**

Новому руководителю, дабы избежать критики и быть свергнутым “устоявшейся” свитой, необходимо без поспешности применяться к новым обстоятельствам, по возможности перенимая манеру управления предшественника, и сохраняя заведенные им порядки.

*«У вас не будет второго шанса произвести первое впечатление». Коко Шанель*

Это необходимо для того, чтобы все слои спокойно пережили смену одного руководителя на другого. И только после того, подчинение вам становится для ваших сотрудников привычным делом, вы сможете неторопливо, без спешки, сбалансированно установить новые порядки. Все должны ментально принять Вас, как нового Государя, который не хуже старого.



Поэтому на этом этапе сохраните Право обычая и предыдущую структуру отношений внутри компании. Во время ознакомления, вы как руководитель, можете начать разрабатывать свой план изменений компании.

Но, чтобы преуспеть в них, к моменту воплощения – у Вас

должна появиться:

1. Зажигающая и объединяющая всех идея;
2. Последователи;
3. Источники информации внутри компании;
4. Ресурсы для успешных изменений;
5. Поддержка со стороны Нобелей, Пополанов, а также со стороны более многочисленной аудитории – Плебса.

Для приобретения, и усиления власти Государя требуются только три вещи: человек, за которым готовы идти; зажигающая идея; последователи, готовые жить и бороться с противниками ради Государя и его идеи.

При отсутствии грамотного и умного Государя компания безуспешна; при отсутствии зажигающей идеи – невозможна; если же отсутствует последователи, то такая компания – просто неудачный проект.

Власть Государя, при необходимости может идти против Нобелей, но она никогда не должна идти против основного и многочисленного представителя – Плебса.

*Примо де Ривера, диктатор Испании, лишился власти в 1930 году только из-за того, что его власть покоилась на оружии, однако со стороны народа он завоевал только ненависть и презрение.*

Ваша первоосновная задача Государя – сделать популярным среди всех слоев компании. Только в этом случае все более широкий круг людей со временем поддержат Вас и вступят в ряды ваших странников.

Как этого добиваться – через иллюзию социальной справедливости. Если люди почувствуют, что Государь представляет интересы Нобелей, то они будут видеть в вас своего врага, и будут предпринимать действия, чтобы свергнуть Вас, начав ослаблять вашу власть положения.

Но это не означает, что нужно следовать за волей большинства. Однако Вы должны быть в состоянии использовать и волю, и отвечать ожиданиям Плебса.

Для Вас очень важно открыто и громко говорить о том, что Вы собой представляете и чего хотите. Ваша сильная сторона, как Государя не только иметь решительность действовать, но и смелость делать громкие и публичные заявления.

Настоящий Государь зависит от самого себя, он не скрывается за правилами и процедурами, заявляя, что он зависим и зависит от решения третьих лиц. Все знают, что мелким людишкам нравится скрывать свою ничтожность за сложными вещами.

Поэтому совет – до определенного момента, когда Вы будете готовы к изменениям – “не спешите ломать то, что хорошо работает”. Но и не затягивайте, изменения через период 12 месяцев будут намного труднее, чем через 3 -4 месяца. За год все свыкнуться, что все остается без изменений, люди их не ждут, и будут готовы сопротивляться. Все будут ждать изменений к краткосрочному периоду, и морально, эмоционально они к этому будут готовы к ним. Позже ломать, без ущерба собственной репутации будет гораздо сложнее.

Но что делать, если собственник поставил перед вами задачу прорыва в чем-то, например в продажах, или увеличения объема реализации? Для этого необходимо получить:

1. время

2. полномочия и необходимую власть

3. поддержку со стороны ключевых фигур компании.

4. власть положения и власть влияния.

Совет.

Но необходимо помнить об источнике власти, тут есть главная опасность – что вы будете делать, если ваш покровитель умрет или выйдет из милости. Если у Вас не будет времени и этих составляющих, то Вас лишат власти. Так случилось с Чезаре Борджиа, который унаследовал власть от своего отца, но не смог удержать и потерял ее.

Не слишком зацикливайтесь на достижении одной цели. Вы рискуете превратиться в зануду и нравоучителя.

Если собственник будет сам за Вас решать, как Вам работать, просто решите, как склонить его на свою сторону. Самый простой способ склонить его на свою сторону, это продемонстрировать – и как можно проще и понятнее ту какую выгоду, которое принесет лично им, или ему, задуманное вами. Важно помнить, что собственные интересы – самый сильный мотив из всех возможных, но интерес к Вам угаснет – если за этим не будут ничего, кроме размытых перспектив. Выгода – это самое прочное основание для получения карт-бланша для действий. Все собственники- эгоисты, поэтому



играя на этих скрытых мотивах, Вы гарантировано обеспечите успех вашему делу. Далее, если собственник согласен с Вашими аргументами- оговорите для себя период времени для анализа компании, только после этого решайте вопросы, которые необходимо решить. Как решать – об этом дальше!

# **Не проявляйте излишних пороков.**

Это такие пороки, которые быстро становятся общеизвестными и обсуждаются подчиненными: например, личные амбиции, оторванные от реальности; подход к подчиненным, унижающий человеческое достоинство; понты и хамство; самодурство и прочее. Это может вызвать, как озлобление со стороны подчинённых на нового руководителя, так и создать почву для создания групп, которые объединятся против власти нового руководителя.



И руководитель должен осознавать, что его пороки могут породить и ненависть к нему. Ненависть, по мнению Н. Макиавелли, вызывают покушения руководителя на собственность подчиненных, а также на их женщин, если руководитель – мужчина. Или явная пристрастность со стороны женщины – руководителя к мужчинам сотрудниц компании.

Пороки могут быть разные, но все понимают, что за по-

роками руководителя стоят другие люди, которые разделяют и подогревают эти пороки в нем. И влияние на поступки Руководителя со стороны этих людей, по сути, безгранично. Это касается и любителей выпить, и мздоимцев, и прочее.

Но Вы должны осознавать, что лишь один ложный шаг, одно подозрительное или непредвиденное изменение вашего облика могут быть губительны в дальнейшем для Вас, как Государя.

Поэтому крайне важно создать и самому поддерживать свою собственную репутацию. В дальнейшем именно репутация защитит вас от нападок, подозрений, не позволит людям узнать, какой на самом деле Вы. Репутация – это как “волшебная палочка” – одним взмахом она сможет удвоить вашу ценность и уничтожить противников.

Одни и те же дела могут выглядеть как великими, так и ужасными, и это целиком и полностью зависит от репутации Государя.

Если репутация подмочена, то сразу начните работать над созданием новой.

*Совет – объединитесь с кем-то, чей имидж является противоположным вашему. Это позволит использовать его имя и достижения для очистки своего.*

## УРОК № 2

1. Сохранить баланс расстановки сил, которые тебе оставил предшественник.
2. Прояснить для себя кто является Нобелем, Пополаном, Плебстом, и как они связаны друг с другом.
3. Определите, кто является фактическим Государем в компании – собственник, директор или «серый кардинал», о котором пока ты не знаешь.
4. Прежде чем проявить свой порок, покажи свое смирение.

*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*

# ГЛАВА III. КАК УПРАВЛЯТЬ НОВЫМИ КОМПАНИЯМИ.

*"Начну с того, что завоеванное и унаследованное владения могут принадлежать либо к одной стране и иметь один язык. В этом случае удержать завоеванное нетрудно, в особенности если новые подданные и раньшие не знали свободы. В этом случае завоевателю следует принять лишь две меры предосторожности: во-первых, проследить за тем, чтобы род прежнего государя был искоренен, во-вторых, сохранить прежние законы и подати – тогда завоеванные земли в кратчайшее время сольются в одно целое с исконным государством завоевателя. либо к разным странам и иметь разные языки. Тут удержать власть поистине трудно, тут требуется и большая удача, и большое искусство. " Никколо Макиавелли.*



*Р. Гринн 48 законов власти.*

**ЗАКОНЫ ДВОРА.**

*Не выставляй себя напоказ.*

*Это всегда неосторожность – распространяться о себе или привлекать слишком пристальное внимание к своим действиям. Чем больше вы разглаживаете о своих де-*

лах, тем больше подозрений вызываете. Помимо всего прочего, выставление напоказ благосостояния и благополучия может вызвать зависть у равных вам по положению.

*Будь беспечным.*

Никогда не показывайте, что слишком много трудитесь. Ваш талант должен казаться чем-то естественным, легким – тогда вас будут считать гением, а это лучше, чем прослыть трудоголиком.

*Знай меру в лестии.*

Может показаться, будто для тех, кто выше вас по положению, лестии не может быть излишне много, но даже очень хорошие вещи обесцениваются, когда возникает избыток. Научитесь льстить не прямолинейно, – занижая собственные достижения, к примеру, или помогая господину выглядеть лучше.

*Позаботься, чтобы тебя заметили.*

Перед нами парадокс: не следует беспардонно лезть на глаза и все же необходимо принять меры, чтобы быть замеченным. Эта задача требует немалого искусства. Часто в самом начале и впрямь нужно, чтобы вас увидели – в буквальном смысле. Поэтому нужно уделить внимание своему внешнему виду – постараться создать характерный, отличный от всех, отличающийся почти неуловимо – стиль и образ.

Изменяй стиль и язык общения, в зависимости от того, с кем имеешь дело.



*Ложная вера в равенство – утверждение, что цивилизованный человек разговаривает и ведет себя одинаково со всеми, независимо от занимаемого им положения, – на самом деле роковая ошибка. Те, кто по рангу ниже вас, воспримут это как проявление снисходительности, и будут правы, а вышестоящие обидятся, хотя, возможно, не признаются вам в этом. Необходимо изменять стиль и язык с каждым новым собеседником. Это не ложь, но притворство, а притворство – искусство, а не дар Божий.*

*Не приноси дурные вести.*

*Король приказывает казнить гонца, доставившего плохие вести. Это штамп, но штамп правдивый. Вы должны бороться, а если нужно, лгать и изворачиваться, добываясь, чтобы участь вестника беды досталась вашему коллеге, а не вам. Приносите только хорошие новости и этим радуйте господина.*

*Избегай фамильярности и демонстрации близости к своему господину.*

*Ему не нужен приятель вместо подчиненного, ему нужен подчиненный. Никогда не подходите к нему со свойским, фамильярным видом и не подчеркивайте дружеских отношений – это его прерогатива. Если он решит общаться с вами в таком ключе, отвечайте с осторожной вежливостью. В противном случае отыграйте в другую сторону и четко обозначьте дистанцию между вами.*

*Никогда прямо не критикуй вышестоящего.*

Может, это, само собой разумеется, но бывают случаи, когда критика необходима, — если промолчать или не посоветовать ничего, это породит опасность иного сорта. Вам следует научиться давать советы или критиковать со всей доступной вам вежливостью и уклончивостью. Обдумайте свои слова, примерьтесь семь раз, пока не убедитесь, что вы добились достаточной обтекаемости. Станьте образцом любезности и тонкости.

Не проси об одолжениях тех, кто выше тебя.

Ничто так не раздражает господина, как необходимость отказывать просителю. Это вызывает чувство вины и возмущение. Обращайтесь с просьбами лишь в случае крайней необходимости и знайте, когда остановиться. Самое важное: не обращайтесь с просьбами от лица других людей, в самую последнюю очередь — от имени друзей.

Никогда не подшучивай над внешним обликом или вкусом.

Живой ум и склонность к юмору — необходимые качества настоящего придворного, а порой и вульгарность уместна и желательна. Однако избегайте всякого рода шуток касательно внешнего вида или вкуса, двух очень чувствительных зон, особенно для тех, кто стоит над вами. Не делайте этого даже в их отсутствие, этим вы выроете себе могилу.

Не становись придворным циником.

Радуйтесь успехам других. Если вы постоянно критикуете равных себе или подчиненных, это отразится и на вас, словно окутает серым облаком, неотступно следующим за

вами. Люди будут ворчать по поводу каждого нового замечания, вы будете вызывать у них раздражение.

*Умей видеть себя со стороны.*

Зеркало – изобретение поистине чудесное, без него мы постоянно согрешали бы против красоты и внешних приличий. Вам также необходимо зеркало для отражения ваших поступков. Зеркалом могут служить окружающие, когда сообщают, как они воспринимают вас, но это не самый достоверный метод. Станьте сами собственным зеркалом, тренируя свой ум, чтобы видеть себя таким, каким видят вас другие.

*Владей своими чувствами.*

Подобно хорошему театральному актеру, вам предстоит научиться плакать и смеяться как по заказу, в нужный момент. Вы должны уметь скрывать гнев и разочарование, маскировать радость и удовлетворение. Обучайтесь владению своей мимикой. Называйте это ложью, если хотите, но, если вы предпочитаете не играть, а всегда быть честным и открытым, не жалуйтесь, когда окружающие назовут вас несносным и самонадеянным типом.

*Соответствуй духу времени.*

Небольшой налет ретро может выглядеть очаровательно, если выбрать период прошлого не менее двадцатилетней давности. Обращение к стилю последних нескольких лет покажется нелепым и будет уместно для того, кто избрал роль придворного шута. Ваше душевное состояние и образ

*мыслей должны идти в ногу со временем, даже если время оскорбляет ваши чувства.*

*Стань источником удовольствия.*

*Это принципиально. Закон человеческого естества заставляет нас избегать неприятного или противного, тогда как очарование и предвкушение радости тянет нас, словно мотыльков на пламя. Станьте этим пламенем – и вы достигнете вершины. Поскольку жизнь богата вещами неприятными, а удовольствия крайне редки, без вас не смогут обходиться, как без еды и питья.*

*“Человек, знающий двор, становится господином своих жестов, глаз и лица; он глубок и непроницаем; он скрывает неудовольствие, улыбается врагам, не дает воли раздражению, маскирует свои страсти, обуздывает сердце, говорит и действует наперекор своим чувствам”. Жан де Лабрюйер, 1645—1696*

Эти правила, думаю актуальны и сегодня. И многие из них, прежде чем что-то ломать или менять, вы можете использовать создавая свой Кодекс компании, особенно если его еще нет.

# Одна страна и один язык.

Руководитель, чтобы присоединенная компания как можно быстрее интегрировалась в базовую рекомендуется

Убрать из присоединяемой компании всех сотрудников, которые являются родственниками, друзьями, ставленниками предыдущего руководителя.

В противном случае вам гарантирована постоянная утечка информации, а также создание внутри компании оппозиционных новой власти групп на всех уровнях.

Пересмотреть все договора и обязательства присоединяемой компании и расторгнуть с теми, которыми он считает не целесообразными.

Сохранить “право обычая”, не мешающее исполнению функций, и взаимодействия остальных сотрудников между собою.

Замкнуть все финансовые потоки на себя и не давать никому распоряжаться деньгами без его ведома.

Провести объединяющие мероприятия – конференции, обучение, обмен сотрудниками.

Выполняя подготовку к ведению новых порядков. Подробнее в IV главе.

*“Однажды в эпоху средневековья наемный солдат, имя которого не сохранилось, спас город Сиену от иностранных захватчиков. Как могли добрые горожане Сиены наградить*

его? Никакие деньги, никакие почести не шли ни в какое сравнение с тем, что их городу сохранили свободу. Горожане хотели провозгласить наемника правителем города, но решили, что даже этого недостаточно. Наконец один из участников ассамблеи, созванной для решения этого вопроса, вышел вперед и предложил: «Давайте убьем его и провозгласим потом святым – покровителем города». Так они и сделали». Р. Гринн, 48 законов власти

# Чужая страна, чужой язык.

*"Тут удержать власть поистине трудно, тут требуется и большая удача, и большое искусство. 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. всегда отыщется повод для мятежа во имя свободы и старых порядков, которых не заставят забыть ни время, ни благодеяния новой власти". Никколо Макиавелли.*

Почему это так важно понимать? Потому, что все страны отличаются друг от друга по ментальности. То, что кажется правильным в базовой компании, будет не приемлемо для сотрудников компании в другом государстве законами и налогами. Компании, работающие в новых государствах, должны понимать, насколько их деятельность будет:

–экологична с точки зрения законодательства присоединяемой компании другой страны.

–уровнем развития экономики и различных производств.

Продукция, которую вы планируете производить или продавать через присоединённую компанию может оказаться неконкурентоспособной, или не соответствовать требованиям данного рынка.

- социальному уровню, требованиям к образованию, воспитанию.

- культуре принятия решений в базовой компании может войти в противоречие с культурой внутри присоединяемой компании и вызывать отторжение со стороны работников на всех уровнях.

- различие климата, питания и система воспитания людей создают абсолютное неравенство между ними. Итальянец отличается от финна, финн от немца. У них всех разный темперамент

- их старинным традициям и правилам, при которых многие проявляют патриотизм и приобретают товары или услуги только местного(локального) производства.

- количеством населения и локальными местами их концентрации.

- уровень базового дохода в каждой стране различен, и в присоединяемой компании может оказаться намного выше, чем базовой компании.

- прочими

Теперь поговорим о том, что делать с приобретённой компанией.

Первый вариант – разрушить.





Разрушить – если вы купили конкурента, который мешал вам развиваться на рынке, то закрыв (разрушив) эту компанию вы покупаете возможность расширения своего бизнеса. Главное, чтобы этим не смогли возозваться ваши конкуренты.

Второй вариант – переселиться самому.

*"И одно из самых верных и прямых средств для этого – переселиться туда на жительство". Никколо Макиавелли. Государь.*

Руководитель, который сам не переселится в страну, может потерять компанию. Ибо, доверив управлять предыдущему руководителю, он рискует через некоторое время потерять контроль над компанией. Он не сможет оценить, насколько реально действия старого руководителя, имеющего собственную свиту, будут эффективны и результативны.



Если оставить старого руководителя, то он легко обоснует почему он не может выполнить новые требования. И компания будет управляться по сценарию отличному от того, который от него ожидает руководитель базовой компании.

Для того, чтобы понять слои компании, понять их право Обычая, определить взаимодействия между разными слоями внутри компании, оценить, насколько влияет менталь-

ность и культура, помогает законодательство, Руководитель базовой компании должен переселиться туда сам, доверив управление базовой компании своим доверенным лицам.

Третий вариант переселить туда доверенных лиц и основать колонии:

Если Руководитель по каким-либо причинам не может туда переселиться, то

*"другое отличное средство – учредить в одном-двух местах колонии, связующие новые земли с государством завоевателя" Никколо Макиавелли.*

Что это означает?



Сохранив старого руководителя, необходимо переселить в данную страну команду из нескольких доверенных лиц, которые обладая властью полномочий могут принимать решения и действовать от имени нового руководителя.

Например – если компания планирует развить производство – переселить туда руководителя производства, его помощников. А также коммерческого директора, специалистов

по закупке и логистике. Т.е. ввести в управление приобретенной компании круг доверенных лиц, которым вы как руководитель или собственник всецело доверяете. И далее сфокусироваться на контроле и получением постоянной дохода с компании, сохранив за собой статус инвестора и ведя постоянный контроль за денежным потоком, результативностью и эффективностью операционной деятельности.

И компания присоединяется к другой компании, полностью в нее не интегрируясь, живя по своим законам, своей “специфике” и своему праву “обычая”. Данный способ наиболее подходит для вариантов, когда собственник не хочет вникать в операционную деятельность компании, направляя свои усилия на капитализацию и развития активов.

# Стили управления компанией.

Четыре источника манипулирования людьми:

- потребности,
- слабостями,
- пристрастия,
- амбиции.

*Люди так простодушны и так рабски зависят от своих, повседневных потребностей, что лживый человек всегда найдет множество таких, кто с готовностью поддастся обману. Никколо Макиавелли*

Чтобы влиять на людей и принуждать их к исполнению Ваших желаний, вы должны создать угрозу, используя полностью или частично одно или несколько источников манипуляции через свой стиль управления компанией.

Я поделюсь с Вами пятью наиболее опасных и сложных личностей, которых необходимо опасаться.

Спесивый.

Этот тип старается как можно сильнее прятать свои черты, но уязвимое самолюбие приводит к тому, что при проявлении малейших признаков неуважения или пренебрежения к нему, это приведет к взрыву агрессии и проявлению ярости и агрессии. Его специфичные черты – излишняя обидчивость и гордыня. Если заподозрили или видите проявление этого в человеке, забудьте о нем. А лучше увольте со време-

нем.

Болезненно неуверенный.

Этот человек похож на предыдущий тип, но не так сильно проявляет себя, и его труднее распознать. Ему кажется, что все обращают внимание на его плохие черты, недооценивают, специально задевают или нападают. Он будет отвечать мелкими кознями, поступками до тех пор, пока вы их тоже не начнете их замечать.

Подозрительный.

Этот человек видит то, что хочет увидеть – обычно только худшее. У него есть стойкая уверенность, что все настроено против него. Им легко манипулировать, достаточно сыграть на его природной подозрительности, чтобы настроить его против своих противников. Но если он заподозрит Вас в манипуляции, то его злопамятность и подозрительность могут сыграть на руку Вашим врагам.

Злопамятный.

Этот человек на внешний вид выглядит хладнокровно и старается казаться беспристрастным. Его легко отличать – при проявлении неуважения или нанесении обиды, он не будет выказывать гнев, он просто запомнит, выждет и при любом удобном случае отомстит. Узнать этот тип человека можно по тем расчетам и хитростям, которым он прибегает в жизни. Будьте вдвойне настороже с ним и, если случайно его чем-то обидели, то либо добивайте его сразу, либо убейте из своего окружения.



Простак.

Этот человек надел на себя маску простака, стараясь казаться на деле более глупее, чем он есть на самом деле. Его также легко отличить – расскажите – анекдот. Если он все будет воспринимать буквально, то вы столкнулись с этим типом. Вам решать, иметь с ним дело или нет.

Но вы должны осознать очень важную истину -этой игрой Вы случайно можете вызвать те процессы, над которыми вы не имеете власти. Заблуждение может быть в том, что вы исходите из посыла, что те, с которыми Вы собираетесь манипуляции более эмоциональны зависимы и неспособны к предприимчивости. Но подвигнув нерешительного человека на решительные действия, вы вдруг видите, что, удовлетворяя свою скрытую потребность во внимании и желания в почете, через некоторое время этот человек теперь преисполнен самоуверенностью и решительностью до такой степени, что начинает затмевать вас.

И результат – ранее беспомощный, бесправный, инфантильный начинает агрессивно вести себя по отношению к вам. И чем больше та или иная слабость скрыта в человеке, задавленная в скрытых эмоциях и желаниях, тем больше потенциальная опасность от данной манипуляции ожидает Вас в результате.

Стили управления.

1.Я -диктатор.

максималистские решения, не учитывая мнения подчи-

ненных, хамство, диктат, жестокость в действиях и наказаниях, фаворитизм на основе личного предпочтения, принятие эмоциональных решений – с одной стороны. Но иногда данный подход подходит в кризисных ситуациях, когда решения принимаются для того, чтобы сохранить компанию. Жестко и сразу увольняются лишние, некомпетентные, сокращаются все затраты и доходы работников компании и т.д.

## 2. Я – авторитет.

Это стиль свойственный Руководителям, имеющих более глубокое знание и опыт, необходимые для выживания и стабилизации компании на рынке. Тут решение принимается под действие его убеждённости, подтверждаемый его доводами, знаниями. Он начинает авторитетом своих знаний расставлять приоритеты и менять формальные правила и правила “обычая”.



3.Я – партнер.

Этого руководителя вы можете узнать по лозунгу “Люди прежде всего!”. Руководитель начинает выстраивать систему мотивации таким образом, чтобы люди чувствовали себя

востребованными и успешными. С их мнением и решениями считались. Он выстраивает и формальную и неформальную систему взаимоотношений – “Люди – это наши партнеры в достижении успеха”. Это подходит для развивающихся компаний.

#### 4.Я – демократ.

Руководитель данного стиля работает над системой “солидарной” ответственности работников на всех уровнях. Вы этого руководителя узнаете по количеству собраний, которые возникают не только по плану, но и внезапно. К ним сразу привлекаются сотрудники, которые не должны были там быть, они бросают работу и вынуждены со всеми присутствовать и принимать решения. Этот стиль наиболее удобен для компаний, которые обладают исключительным ресурсом на рынке, и не сильно зависят от его конъюнктуры.

#### 5.Я – образец.

Руководителя легко узнать, его девиз – “делай, как я”. Эти руководители, почти с упорством маньяка, стремятся сделать все и быстрее, и лучше. Но при этом он диктаторски требует того же от подчиненных. Руководитель быстро и всегда находит отстающих, дает им время для исправления, и, если они не исправляются, заменяет их на других. Это часто используется, при необходимости сделать прорыв на рынке или достичь новых результатов.

#### 6.Я -наставник.

Руководитель данного ставит целью сделать лучшие си-

стемы взаимодействия. Во главу угла он ставит вопрос – Человек не виноват, виновата система. И ищет решения, при которых сотрудники компании будут исключены от возможности вольно или невольно повторить ошибки.

Исследование:

*Выводы многих исследований гласят: чем больше стилей в арсенале руководителя, тем лучше. Самый хороший климат и самые высокие показатели производительности отмечаются в тех компаниях, руководители которых управляют с помощью четырех и более стилей, особенно если среди них есть авторитетный, демократичный, партнерский и наставнический. Самые успешные руководители умеют почти незаметно переходить от одного стиля к другому в зависимости от ситуации.*

Все Государи, по мере обстоятельств бывают в каждой из этих ролей, и иногда сразу в нескольких. Но одна из ролей будет всегда доминирующей, под действием обстоятельств, в которых будет находиться Государь. Какой стиль управления Вам ближе – решайте сами, но помните -чем больше недовольных, тем ниже шанс продолжить свою деятельность как Государя.

Но важно также понимать, что именно в вашей власти самому назначать себе цену своей ценности.

То, как вы подаете себя, то, что и как говорите, то, как вы одеты – отражает то, что вы о себе думаете. Если вы просите немного от подданных, при этом шаркаете ножкой, проси-

те, кланяетесь и склоняете голову, люди сочтут это отражением вашего характера. Хотя в этом поведение не есть вы — оно лишь визуализация того образа, какой вы хотите продемонстрировать себя окружающим. Но именно то, что люди видят, то они и дальше начинают масштабировать, подстраиваясь под Вас.

# Как не лишиться власти.

Николло Макиавелли привел пример, почему король Людовик лишился власти.

*“Людовик совершил общим счетом пять ошибок:  
изгнал мелких правителей,  
помог усилению сильного государя внутри Италии,  
призвал в нее чужеземца, равного себе могуществом,  
не переселился в Италию,  
не учредил там колоний. Эти пять ошибок могли оказаться не столь уж пагубными при его жизни, если бы он не совершил шестой: не посягнул на венецианские владения. Венеции следовало дать острастку до того, как он помог усилению Церкви”.*

В переводе на сегодняшний язык, это может звучать так:  
Руководитель в приобретенной компании в чужой стране,  
с чужим языком общения:

- решил туда не переезжать, доверив управление существующему “Государю”,
- местный Государь формально оставил структуру в предыдущем состоянии, условно согласившись на дистанционное курирование его работников со стороны ключевых сотрудников Руководителя. Этим он докажет, что нет в постоянном личном присутствии сотрудников Руководителя в его стране.

– местный Государь постарается тут же избавиться от тех Нобелей и Пополанов, которые мешали и составлял его оппозицию в компании, для укрепления собственной власти положения и значимости, и ввести на их замену своих, лояльных только ему.

– Местный Государь через некоторое контрольное время начнет с Нобелями и Пополанами, свою политику против Государя, будет делать только то, что ему выгодно и не делать того, что будет составлять угрозу его компетенции и власти положения. Тут же всплывет такие понятия как “специфика” и “местное право обычая”.





Например:

*Руководитель купил небольшую розничную компанию, на пример в Италии, Франции, в общем любой из стран. Безусловно, ему хочется добиться успеха и в разы увеличить свои обороты. И тут вступает “местное право обычая” – работники работают только по закону, без переработок и ждут, пока клиенты им позвонят. И вот приблизительный*

сценарий:

*Вы, как Руководитель начинаете требовать от Государя активных действий.*

*А в ответ получаете новую смету на увеличение персонала, необходимость инвестиций в инфраструктуру и прочее.*

*Вы говорите- возьмите в аренду дополнительную территорию, распределите работу между сотрудниками, переведя некоторых в статус активных агентов, чтобы начать тестировать рынок.*

*В ответ Вы получите приблизительно такой ответ – по-иском недвижимости пусть занимаются агенты, я сброшу Вам их перечень.*

*Если Вы, как руководитель начнете его напрягать, то местный Государь просто скажет, что он так не готов работать и он и его топовые сотрудники давно готовы перейти в другую компанию, где их ждут. И тут Вы признаете и “специфику”, и “право обычая”, ведь заменить его некем, поскольку он уже избавился от потенциальных конкурентов внутри. Если Вы все равно решаете его заменить, и присылаете своего руководителя, то против него будет противостоять все слои в компании. Что они будут делать по вашему мнению? Исходя из практики – обращать Вашего эмиссара в свою веру.*

*Если не смогут доказать, будут подставлять или игнорировать. Уволив их, вы тут же получите проблему в необходимости замены. Получив замены и выбрав новых – како-*

*ва вероятность, что они на 100/% сохраняют верность чужаку? Скорее всего, исходя из ментальности, они скорее договорятся с основными работниками дружить против Вас и Вашего эмиссара.*

Если Вы приобрели компанию в чужой стране с чужим языком общения, то окупать ее это уже не их проблема, а Ваша.

## УРОК № 3

Если вы возглавили компанию, отдел, подразделение, на правах присоединения, то должны быть готовы к тому, что жить Вы будете там, где есть потребность компании, а не там, где вам хочется жить.

Хотите купить компанию в другой стране – финансируйте в приезд и проживание костяка компании.

Не допускайте укрепления власти “старой знати”.

Делайте ротацию доверенных лиц не реже 1 раза в 5 лет.

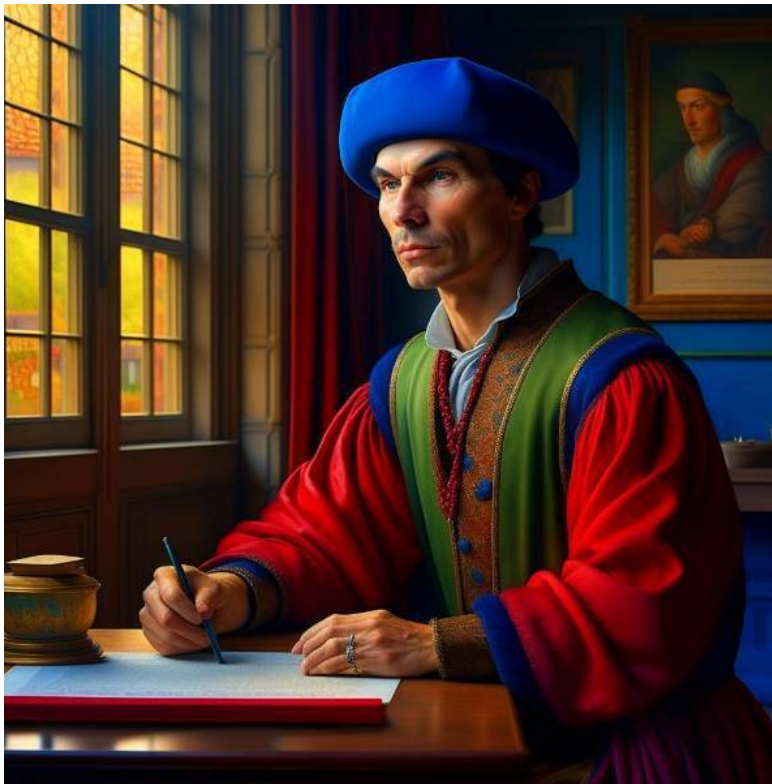
*“Трудно удержать власть новому государю. ... А именно: люди, веря, что новый правитель окажется лучше, охотно восстают против старого, но вскоре они на опыте убеждаются, что обманулись, ибо новый правитель всегда оказывается хуже старого”. Никколо Макиавелли*

На самом деле при слиянии компаний в одну происходит одно из самых важных вещей, при слиянии люди всегда ждут, что новый руководитель будет лучше старого. Почему это так закономерно?

Потому, что когда происходит слияние компаний в одну, то за базу берется одна базовая компания, а в остальных компаниях происходит реорганизация под стандарты базовой компании. А кому нравится изменение старых и устоявшихся порядков?

## ГЛАВА IV. О ЗАМЕНЕ СТАРЫХ ПОРЯДКОВ НОВЫМИ.

*"А надо знать, что нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми. Кто бы ни выступал с подобным начинанием, его ожидает враждебность тех, кому выгодны старые порядки, и холодность тех, кому выгодны новые. Когда приверженцы старого видят возможность действовать, они нападают с ожесточением, тогда как сторонники нового обороняются вяло, почему, опираясь на них, подвергаешь себя опасности". Никколо Макиавелли*



Искусство организации работы компании – один из самых важных факторов среди качеств Государя. Организация работы – это значит правильно распределить труд и ответственность.

# **Враждебность от тех, кому выгодны старые порядки.**

Нобели и часть Пополанов компании часто меньше всего заинтересованы в том, чтобы новый руководитель ввел новые порядки.

Во-первых – эта угроза их власти положения, по сути, покушение на их право обычая своих действий.

Во-вторых, это угроза их доходам.

В-третьих, это снижение их влияния на собственника или руководителя компании.

Любые большие изменения в компании приводят к тому, что руководитель приобретает силу, за счет снижения влияния на процессы в компании именно этих лиц.

Например – новый руководитель решает изменить промышленную стратегию в компании за счет закрытия части неэффективного и нерентабельного собственного производства и переход на субподряд. У Руководителя или Директора производства принимают решение уволить 50% людей, и замкнуть его полномочия на работу с субподрядчиками. Это решение лишает Директора производства:

Во-первых, части значимости своей власти влияния на процессы внутри компании,

Во-вторых, права незнания, т.к. требует применения но-

вых навыков и подходов, которые он не хочет развивать,  
В-третьих, ценности для собственника и Государя.  
В-четвертых, власть положения. Это разорвет его взаимосвязи с частью его поставщиков.





У него сразу будет 1000 причин почему это делать нельзя, и он, пользуясь своей властью положения будет ходить мимо руководителя к собственнику и доказывать, что он прав. При этом он создаст обстоятельства, при которых субподрядчики будут проваливать заказы, и этим добиваться признания своей правоты и возвращения прежних условий работы.

Также это может касаться работы бухгалтерии, либо экономистов, и прочего топ-менеджмента компании.

При устаревшей системе и праве обычая им так проще скрывать и свои просчеты и свои ошибки.

# **Холодность тех, кому выгодны новые.**

Теперь – почему холодность тех, кому выгодны перемены.

Тут очень важный вопрос – доверия руководителю со стороны работников и со стороны собственников.

1. Все, кому выгодны изменения – будут выжидать, чем закончится борьба Руководителя, Нобелей компании, “старой элиты” и старого “права” обычая. Если они сразу поддержать нового руководителя, и он проиграет, то ко всем последователям со стороны Нобелей будут приняты меры, чтобы избавиться от заведомо нелояльным им лицам.

2. В компании вместо привычных руководителей могут появиться ставленники нового Руководителя, которые могут обладать недостаточными знаниями, опытом, с точки зрения специалистов присоединяемой компании

3. Изменение полномочий, перераспределение целей и задач может негативно сказаться на уровне дохода, свободы действий и власти положения оставшихся сотрудников.



4. Сотрудники, которые рассчитывали на более высокие посты или продвижение, могут их не получить. Т.к. для своего успокоения, не смотря на возможные предварительные договоренности, мудрый руководитель назначит на ключе-

вые посты своих доверенных лиц.

Небольшой совет:

Большинство людей подобны открытой книге. Они говорят о том, что чувствуют, думают и часто в разговоре высказывают свое мнение при каждом удобном случае. Они поступают так по многим причинам, но я расскажу о двух.

Во-первых – это в природе человека. Люди всегда говорят о своих чувствах и планах на будущее.

Во-вторых – вера в то, что честностью и открытостью они демонстрируют свои лучшие качества.

Поэтому более благоразумно находить слова и говорить людям то, что они хотят услышать вместо грубой и нелестной правды о том, что вы думаете или хотите сделать.

Но поощряйте их быть открытыми, так как открытость ведет к тому, что они становятся предсказуемыми и понятными, поэтому у Вас появится право не уважать или не бояться их.

# Замена старых порядков.

Согласно Николло Макиавелли, пророк, воспевающий и призывающий перемены, может выжить только с оружием в руках: когда массы неизбежно потянутся к прошлому, он должен быть готов применить силу. Но вооруженный пророк, если не позаботится о том, чтобы быстро создать новый набор ценностей и ритуалов на замену старым, то не сможет продержаться долго.

Для подготовки используйте манипуляцию в сознании, сопровождая изменения и нововведения в духе имеющихся традиций, или право обычая.

Римляне, как подметил Николло Макиавелли, использовали этот прием, трансформируя свою монархию в республику.

*Для этого они поставили двух консулов на место монарха, но многое другое они оставили неизменным – императору прислуживали двенадцать ликторов, и при консулах оставили их ровно столько же. Монарх сам лично совершал ежегодное жертвоприношение, это было большое событие, посмотреть на которое стекались толпы. Республика сохранила этот обычай, римляне только «избрали главу жертвоприношения, назвав его царь-жертвоприношитель» Эти и сходные приемы удовлетворяли людей и удерживали их от того, чтобы требовать восстановления монархии.*

Дальше объявите себя сторонников ценностей прошлого приемника. Надевая на слова эту маску и громогласно говоря об этом, лишь немногие единицы заметят, что это не совсем соответствует действительности.

Следующее – оцените происходящее вокруг Вас. Если Ваши реформы прорывные и слишком опережают свое время и ментальность окружения, то Вас ждет судьба большинства реформаторов, а она трагична. Если Вас не может понять большинство “ключевых” людей, то все ваши шаги будут неправильно истолкованы, вызовут непонимание и отторжение. Поэтому утверждая изменения, которые Вы хотите провести, для всех они должны казаться более консервативными, чем будут при их реализации.

Для вас есть совет:

*“Если вы живете и работаете во времена бурных волнений и перемен, то власть получит тот, кто проповедует возврат к прошлому, комфорт и традиции. В эпоху застоя, однако, козырем будут реформы и революционные преобразования – но будьте осторожны, выпуская джинна из бутылки. Заканчивают революцию, как правило, совсем не те, кто ее начинал. Вы не выйдете победителем в этой опасной игре, если только не предвосхитите неизбежное возникновение реакции и заранее не примете меры, играя с образами и опираясь на прошлое”. Р. Гринн*

Дальше, чтобы удержать власть в компании в данном случае руководителю следует сотрудников компании по совету

Николло Макиавелли:

- либо ласкать,
- либо изничтожать.

“Ласкать” – в данном случае следует понимать, как своими действиями больше располагать к себе людей из состава Пополанов, Плебса, Нобелей. Например, если в компании у сотрудника день рождения, и его раньше встречали скромно, то начать отмечать его вместе, с подарками от лица компании.

Например, с посещением совместного ресторана и вручением билетов на СПА процедуры или 2-х дневный абонемент на отдых в гостинице.

“Изничтожать” – это при слиянии сложный процесс, если он касается влиятельных, с точки зрения бизнеса, лиц в компании. Тут необходимо работать более тонко.

Например:

Дать заведомо невыполнимое личное поручение.

Если человек не справился у Руководителя будет право применения вначале мягкого наказания – выговор. Уменьшение премии. При повторном- тут же следует применить более жесткое наказание в виде понижения в должности, снижения уровня премий и доходов. В этом случае все работники компании будут в курсе того, что работник не справляется с работой и наказание является логичным. В третий раз – можно говорить о недостаточной компетенции, после которой работник будет вынужден уволиться сам.

«Повышения вниз».



Если сотрудник пользуется уважением и поддержкой в компании, Руководитель может своим распоряжением перевести сотрудника на более высокую должность, задав цель



развить проект третьей степени важности, с размытыми целями и критериями. При этом вы замыкаете сотрудника только на себе, заблокировав взаимодействия с другими сотрудниками компании. На место этого сотрудника ставится ставленник Руководителя, который без спешки перенимает все функции. В дальнейшем вы, как Государь сокращаете время общения, лишаете ресурсов старого сотрудника и добивается репутационного дисконтирования для того, чтобы сотрудник потерял свою ценность для других сотрудников компании. И теперь у Вас как Государя будет и для себя, и для всех уважительный мотив – ну не может он исполнять новые обязанности, а мы ему так доверяли! И тогда данный сотрудник может быть легко уволен без последствий для статуса Руководителя. Все сотрудники компании будут относиться к этому с пониманием, ну не справляется, значит руководитель поступает правильно.

*“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”. Никколо Макиавелли.*

# Вмешательство собственников.

Все собственники заинтересованы в сохранении уровня доходов и смотрят на сокращение затрат, и снижение рисков. Они будут ждать результаты, не помогая, он и по возможности не мешая.

Все новые изменения, требующие изменений в подходах, в которых собственники часто сами не разбираются, что будет вызывать опасения и осторожность в одобрении. Опасения также будут вызывать личные качества нового Государя.

Проекты нового Государя, потребность в инвестициях может их не удовлетворить, с точки зрения рисков от “новой метлы” и сомнения в результате обоснованности их.

Для этого необходимо отодвинуть на второй план тех, кому он доверяет сейчас.

Для этого воспользуйтесь инструментом – ложная искренность.

Все люди легко и часто принимают искренность за честность. Всем собственникам важно – доверять видимости того, что Вы именно тот, кто им необходим. А поскольку они, как и все ценят именно это качество – они вряд ли усомнятся в вас. Но при этом Вы должны применить и второй инструмент – ложную открытость.

Чтобы скрыть истинные намерения, поддерживайте их веру в честность и открытость как самые важные Ваши ценно-

сти. Как – делайте публичные заявления о готовности в том, что они хотят услышать. При этом подчеркивайте вашу позицию по этому вопросу, время от времени произнося цитаты или ссылаясь на авторитетов и их мнение. Устраивайте совещания с присутствием собственника, но не давайте им оставаться один на один со “старой гвардией”. Показывайте мнимую открытость и порочьте Нобелей и Плебсом отсутствием энтузиазма или мотивации. Такое действие приведет к проявлению и усилению доверия к Вам.

Помните: Государи делают все возможное, произвести нужное впечатление, чтобы прикрыть поступки, которые он далее планирует совершить. И мнимая честность – это один из успешных приемов их арсенала.

# Технология подготовки.

Осознайте свое окружение.

*Когда приверженцы старого видят возможность действовать, они нападают с ожесточением, тогда как сторонники нового обороняются вяло, почему, опираясь на них, подвергаешь себя опасности.*

*Чтобы основательнее разобраться в этом деле, надо начать с того, самодостаточны ли такие преобразователи или они зависят от поддержки со стороны; иначе говоря, должны ли они для успеха своего начинания упрасивать или могут применить силу. Никколо Макиавелли.*

Поставьте красочную и большую цель.

Чтобы избежать ярко выраженного противостояния, вам необходима хитрость, время, ресурсы и видимая большая амбициозная и красивая цель, которую с хорошим представлением (мини-шоу) должны донести окружающим.

Исследование:

*97% людей не добиваются поставленных целей.*

*В 1953 году в Гарвардском университете провели эксперимент. У всех выпускников спросили, есть ли у них цель в жизни и присуще ли им стремление к ней. Выяснилось, что как раз менее 3% всех опрошенных имеют четкую цель и план ее достижения. Остальные не смогли четко сформулировать, что же они хотят от этой жизни. На протяжении*

нии следующих 25 лет наблюдение за успехами этих выпускников показали, что именно эти 3% сумели достичь намного большего, чем все остальные.

Как мы понимаем, постановка целей является очень полезным инструментом для достижения успеха.



Отсутствие понятной цели будет истолковываться всеми слоями как нерешительность или недальновидность. А это повлечет подозрение и снижение ожиданий со стороны собственников и их Нобелей. Выигрывает не тот, кто продумал, не тот, кто лучше подготовил и расписал все регламенты и инструкции, а тот, кто объявил новую повестку жизни и начал делать первым шаги по направлению к ней.

Пусть вначале это будет выглядеть «немного криво», пусть еще до конца продумано. Но все, что необходимо можно исправлять уже по пути. Главное сейчас – заявить о своей триумфальной миссии. Иначе – вы проиграете “старой свите”.

*Надо уподобиться опытным стрелкам, которые, если видят, что мишень слишком удалена, берут гораздо выше, но не для того, чтобы стрела прошла вверх, а для того, чтобы, зная силу лука, с помощью высокого прицела, попасть в отдаленную цель. Никколо Макиавелли*

При сформулированной амбициозной цели, сулящей новые блага Нобелям, Пополанам, последние начнут более благосклонно присматриваться к Вашим действиям. Если вы этого не будете делать, и начнете сразу искать возможность противостоять Вам. Поверьте, это непростая задача. Никто не хочет ни лишней работы, ни лишних рисков, ни лишних проблем. У вас есть “право обычая” в компании, противостоять которому сразу просто невозможно.

Создай команду для изменений. Вам идеально необходимы 4 человека:

1. Тот Пополан, которому это нравится, и он готов воплощать, чтобы вырасти в карьере.

2. Ему нужен контролер, который облеченный Вашей властью, будет добиваться того, чтобы сотрудники начали выполнять поручения.

3. Нужен интегратор процессов. Это человек, который будет создавать внутри компании новые правила, процедуры, подготавливать распоряжения, которые далее будет утверждать Государь.

4. Сторонник из Нобелей, или сам Государь, который будет обеспечивать необходимые ресурсы и выступать защитником, укорачивая или заставляя своей властью сотрудников исполнять то, что им будет предписано.

Если вы хотите все воплотить в одном человеке – забудьте о введении нового порядка. Любимое состояние всех – это договариваться, чтобы работать как можно меньше. Пока нет выделенных людей – *“один в поле не воин”*.

*“Ибо, в добавление к сказанному, надо иметь в виду, что нрав людей непостоянен, и если обратить их в свою веру легко, то удержать в ней трудно. Поэтому надо быть готовым к тому, чтобы, когда вера в народе иссякнет, заставить его поверить силой”. Никколо Макиавелли*

Если у Пополана не будет интегратора процессов, или помощи – он быстро выдохнется. Его задача быть проводником

новых веяний и идей, разбираться в них. Если есть Пополан и интегратор есть, но нет контролера, – тогда это может превратиться в бесконечный процесс. Если есть Пополан и контролер, и нет интегратора – процесс столкнется с кучей “подводных камней” и забуксует на месте. Нобель не будет работать ни контролером, ни интегратором, он может быть привлечен к решению конкретного вопроса, в короткий промежуток времени.

Объявите срока начала и окончания.

Цель без понятных и внятных всем параметров обречена на процесс, а не достижение конкретного результата, к конкретному сроку, конкретными людьми.



## УРОК №4

Руководитель должен объявить цели, добиться политического согласия и разместить круг своих доверенных лиц в компании или создать этот круг используя Пополанов

Начать сразу покровительствовать Плебсу компании, но не давая возможности им объединяться в оппозиционные новой власти сообщества

Искать способы как скомпрометировать и позже заменить Нобелей и поддерживающих их Пополанов на своих доверенных лиц, либо снизить их власть и влияние на сотрудников компании, либо привлечь в свои сторонники

Создать интеграционную команду для замены старых порядков.

*Итак, в новых государствах удержать власть бывает легче или труднее в зависимости от того, сколь велика доблесть нового государя. Никколо Макиавелли*

# ГЛАВА V. О ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ РУКОВОДИТЕЛЯ С СОБСТВЕННИКОМ И СОТРУДНИКАМИ.

*"Перейду теперь к тем случаям, когда человек делается государем своего отечества не путем злодеяний и беззаконий, но в силу благоволения сограждан – для чего требуется не собственно доблесть или удача, но скорее удачливая хитрость. ...Единовластие учреждается либо знатью, либо народом, в зависимости от того, кому первому представится удобный случай.*

*– Знать, видя, что она не может противостоять народу, возвышает кого-нибудь из своих и провозглашает его государем, чтобы за его спиной утолить свои возжелания.*

*– Так же и народ, видя, что он не может сопротивляться знати, возвышает кого-либо одного, чтобы в его власти обрести для себя защиту". Никколо Макиавелли.*



Необходимо осознавать, что массы не противятся Государям. Массы противятся тем людям, которые претендуя на власть, не имеют при этом ни необходимой воли, ни таланта быть Государем.

# Удачливая хитрость.

Лучше сказать – профессиональная манипуляция.

Приходить ко власти в компании, если Вы не получили ее по наследству, вы можете следующими путями

– Извне, будучи приглашенным в компанию

– Изнутри, благодаря карьерному росту.

Первый способ.

Если вы идете извне, то вас поддерживает либо собственника, либо один или несколько влиятельных Нобелей.

Второй способ.

Если растете внутри компании, то Вас поддерживает Нобели или Пополаны. Очень редко в компании кто-то вырастает из напрямую из Плебса.

Когда вы приходите – Вам очень трудно удержать власть.

*“В этих случаях государи всецело зависят от воли и фортуны тех, кому обязаны властью, то есть от двух сил крайне непостоянных и неприхотливых; удержаться же у власти они не могут и не умеют;*

*– не умеют оттого, что человеку без особых дарований и доблести, прожившему всю жизнь в скромном звании, негде научиться повелевать.*

*– не могут оттого, что не имеют союзников и надежной опоры” Никколо Макиавелли.*

Чтобы выиграть в игре под наименованием «власть», все

нас учат, что следует держать свои эмоции под контролем. Но эта способность все равно будет постоянно расшатываться темпераментом и настроением окружающих, поэтому вы сможете контролировать только до определенной черты. А дальше эмоции будут прорываться и все равно будут представлять серьезную опасность. Большинство сотрудников компании постоянно находятся в круговороте эмоций, стычек и конфликтов. И часто именно Ваша не эмоциональность будут вызывать раздражение и критику. Все будут стараться втянуть в Вас этот круговорот, умоляя принять чью-нибудь сторону или заставлять заниматься их примирением.

И если вы уступите, то скоро обнаружите, что ваше время, ум и энергия полностью заняты решением проблем и склок. Если Вы в этой игре, то уже вы никогда и ничего не выиграете. Конфликты будут расширяться и множиться.

Чтобы правильно вести себя, следует лишь изображать заинтересованность проблемами окружающих. Вызвать у них ощущение, что вы на их стороне. Но это только внешне. На самом деле ваша задача поддерживать свои силы и сохранять здравомыслия. Отказываясь объединяться, Вы тем сохраняете свою автономность. Этим демонстрируете свое право на обычай:” Вы не защищаетесь и не защищаете, а делаете выбор, как вам поступать”.

Не бойтесь, что вас назовут бессердечным или тираничным. Сохранив свое право на независимость, вы добьетесь и уважительного отношения к себе, и займете такое положение

ние, при котором будете сами определять и выбирать -кому, как и какую помощь Вы будете оказывать.

# Власть Нобелей.

Если вы пришли извне или стали руководителям благодаря Нобелям компании, или собственнику то у Вас очень сложное положение. Вполне возможно, что собственник назначил Вас для того, чтобы уменьшить власть Нобелей на происходящее в компании. Но и этом случае, или в случае прихода с участием Нобелей, Вы целиком зависите от поддержки со стороны как Нобелей.

Никогда не исходите из предпосылки, что те люди, с кем вы собираетесь иметь дело и которые противостоят Вам – слабее или глупее вас. Эти люди, как правило не вспыхивают, как порох, уравновешены и поэтому не обижаются по пустякам, из-за этого Вам может показаться, что Вы можете, не боясь обидеть их. Попробуйте только задеть их честь или достоинство, они тут же поразят вас вспышкой гнева, которая окажется внезапной и чрезмерной для Вас.





Что же тогда делать?

*"С людьми знатными надлежит поступать так, как поступают они. С их же стороны возможны два образа действий: либо они показывают, что готовы разделить судьбу государя, либо нет.*

*Первых, если они не корыстны, надо почитать и ласкать, что до вторых, то здесь следует различать два рода побуждений.*

*Если эти люди ведут себя таким образом по малодушию и природному отсутствию решимости, ими следует воспользоваться, в особенности теми, кто сведущ в каком-либо деле.*

*Если же они ведут себя так умышленно, из честолюбия, то это означает, что они думают о себе больше, нежели о государе. И тогда их надо остерегаться и бояться не меньше, чем явных противников, ибо в трудное время они всегда помогут погубить государя". Никколо Макиавелли.*

И для того, чтобы закрепить свою власть Вам необходимо понять, что побудило их сделать из Вас руководителя:

– Они Ваши сторонники и готовы работать с Вами, и выдвигают Вас исходя из Ваших качеств.

Тогда их необходимо за это благодарить, проявлять к ним лояльность и поддерживать их. На первом этапе вам нужно укрепите свои позиции в компании, и добиться того, чтобы все считали Вашу роль руководителя обыденной.

– Они умышленно выдвинули Вас на должность, исходя

только из личных корыстных интересов.

В этом случае необходимо проявить осторожность и понять, какие скрытые и подводные камни находятся в Вашем назначении. Не выдвинули ли они Вас в качестве громоотвода или будущего "козла отпущения". Проявляйте насторожённость и повышенную осторожность к тому, что на вас хотят возложить. Возможно, что ими подготовлен план, как манипулируя Вами они будут решать свои дела, за ваш счет.

Наиболее показателен данный случай описывается в книге 36 стратагем.

*"Обманув государя, переправиться через море. Считается, что название этой стратагемы происходит от рассказа из жизни танского императора. Тай-цзун (VII в.).*

*Тай-цзун пошел войной на государство Когуре, находившееся в Корее. Дойдя во главе трехсоттысячного войска до Восточного моря и увидев перед собой бескрайний водный простор, он пал духом. Как ему переправиться через великий океан? Генерал Сюэ Жэньгуй придумал хитроумный план действий. Он запретил людям из императорской свиты смотреть на бушующее море, а сам заявил государю: «А могли ли бы вы, ваше величество, перейти через море, как по суше?».*

*На следующий день императору доложили, что богатый крестьянин, живущий на морском берегу, доставил продовольствие для войска и желал бы лично выразить государю свои верноподданнические чувства. Тай-цзун отправился на*

*берег моря, но самого моря так и не увидел, поскольку оно было скрыто тысячами искусно расположенными полотнищами от палаток. Крестьянин со всей почтительностью пригласил императора войти в дом, где на стенах повсюду висели занавеси, а стены были устланы коврами. Император и его свита заняли подходящие им места, начался весельный пир.*

*Через некоторое время император услышал за окном свист ветра и заметил, что пол в доме раскачивался. Он приказал слуге отдернуть занавеси и увидел, что вокруг расстилался морской простор. «Где мы?» – спросил он. «Вся наша армия движется к берегам Когуре», – ответил один из его советников. Когда император понял, что ничего изменить уже нельзя, к нему вернулась решимость. Теперь он без страха вел свое войско к неведомой стране".*

Подумайте, возможен ли подобный скрытый сценарий у Вас, когда ничего нельзя изменить и придется идти по выбору, сделанному за Вас?



Поэтому Вам, как руководителю, нужно показывать постоянно свою преданность и верность собственнику компании. Как это делать:

- постоянно информируйте его о принимаемых важных

решениях, которые будут показывать эффективность и результативность Вашей работы.

– не стесняйтесь, ищите возможность сделать это в неформальной обстановке, встречаясь с собственником, позволяя самому собственнику самому их утверждать.

– напрашивайтесь в гости, приглашайте в гости, знакомьтесь со всеми членами семьи собственника. Станьте своим. Используйте семью собственника для укрепления своей власти.

Этим Вы начнете убеждать собственника в своей лояльности и ценности. Делать это раньше, чем информацию получают Нобели и смогут ею воспользоваться в своих целях.

Руководитель – это прежде всего политический деятель, поэтому для достижения цели он должен быть как можно ближе к собственнику, чтобы им манипулировать, чтобы закреплять свой статус в компании, потихоньку оттирая Нобелей от собственника и этим развивать и усиливать свое влияние в компании. По сути, стать незаменимым лицом для собственника.

Поговорим о наиболее влиятельном слое компании – о Нобелях и Пополанах.

*"Поэтому тому, кто приходит к власти с помощью знати, труднее удержать власть, чем тому, кого привел к власти народ, так как если государь окружен знатью, которая почитает себя ему равной, он не может ни приказывать, ни иметь независимый образ действий. Тогда как тот, кого*

*привел к власти народ, правит один и вокруг него нет никого или почти никого, кто не желал бы ему повиноваться".*  
*Никколо Макиавелли*

Само по себе понятно, что все Нобели и Пополаны не хотят омрачать свою жизнь, уменьшать свое влияние, и следующие за ними финансовые выгоды от выдвижения ими вас на должность. Их цель – упрочить свою власть, или получить еще больше власти. За чей счет, и как они этого могут достигнуть – догадывайтесь сами.

Представьте, что кто-то из Пополанов или Нобелей решили совершить определённые действия, направленные на продажу или закупку того, что Вы не хотели делать. Впрочем, это может касаться и других аспектов – невыгодных кредитов, соглашений с конкурентами и потребителями и прочее. Все подготовлено, началось движение, от Вас Нобели до определенного времени утаивают информацию. Далее они сообщают собственнику, что данное действие согласовано Вами. Если у вас нет должного контакта с собственником, то у Вас 3 сценария:

Первый вариант – если вы скажите собственнику, что не знаете об этом – большая вероятность, что собственник решит Вас поменять на другого государя, который больше будет в курсе того, что происходит в компании. С его точки зрения доверять Вам нет больше возможности, ибо Вы позволяете работать компании без Вас.

Второй вариант – если признаетесь собственнику, то бу-

дете нести ответственность за происходящее и далее искать пути, как выйти из ситуации не потеряв лицо. По сути, будет вынуждены бороться над снижением последствий данного решения.

Третий вариант – не смотря на аргументы собственник начнет подозревать Вас в том, что Вы, пользуясь его доверием что-то замылили за его спиной, т.е. в предательстве.

Все этих действия будут проявлением Вашей слабости.



Как вам не допустить подобной ситуации:

–Понять их слабые стороны.

Эти люди всегда следят за своими высказываниями, они умело скрывают слабости, свои скрытые мотивы, амбиции и идеи. В результате вам не удастся прогнозировать их по-



ступки.

Первый и самый распространенный метод – шпионаж. Вам необходимо наладить канал получения достоверной информации о происходящем у Нобелей от различных доверенных лиц из разных слоев компании.

Второй способ – посещайте с ними светские приемы и вечеринки. Именно здесь люди ослабляют самоконтроль. Вы должны спровоцировать их на откровенность. Этот подход работает также безупречно, расслабляясь Нобели ошибочно примут ваш интерес к ним за дружбу. Притворяясь, что открываете душу, вы можете поучить правдивые сведения или скрываемые секреты.

*«Искренность может быть обнаружена в считанных людях и часто является умнейшей из уловок – искренность проявляют с целью вытянуть откровенные признания и секреты из других». Ларошфуко*

– используйте метод философа Артура Шопенгауэра.

Изо всех сил противоречьте Нобелю в разговоре, чтобы вызвать раздражение, и этим довести до такого состояния, когда они перестанут следить за своими словами. Всплеск эмоций заставляет их раскрыть всю правду о себе, ту самую правду, которая впоследствии может быть обращена против них.

– ограничить финансовую власть.

Оценив формальный порядок компании внести дополнения, ограничивающий уровень принятия финансовых или

других решений, без вашего согласования. Провести это распоряжением и ознакомить под роспись все слои компании.

– покажите свою власть.

Начните потихоньку вводить Ваше право обычая. Если не можете, хотите наказать Нобеля, но не имеете пока возможности сделать это – накажите "исполнителя – стрелочника", этим Вы покажете Нобелю или Пополану Вашу силу. Не оставляйте ни одного из несогласованных с вами действий без наказания.

*"... тому, кто приходит к власти с помощью знати, труднее удержать власть, чем тому, кого привел к власти народ, так как если государь окружен знатью, которая почитает себя ему равной, он не может ни приказывать, ни иметь независимый образ действий." Никколо Макиавелли.*  
*Государь*

# 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.